

# Prospectiva

Autor: Blanca Haydee Melo



Prospectiva / Blanca Haydee Melo, / Bogotá D.C.,  
Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5455-92-4

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA  
© 2017, PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
© 2017, BLANCA HAYDEE MELO

Edición:

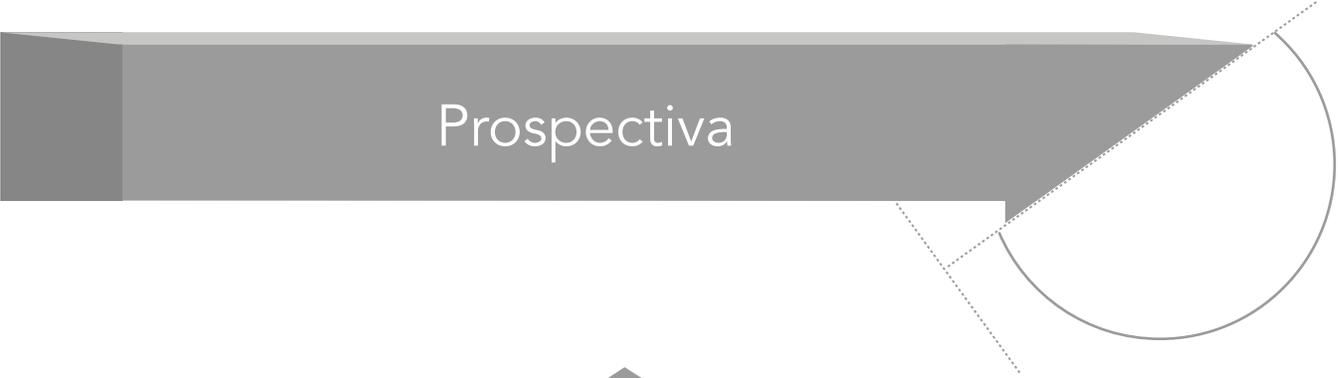
Fondo editorial Areandino  
Fundación Universitaria del Área Andina  
Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia  
Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228  
E-mail: publicaciones@areandina.edu.co  
<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: noviembre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales  
Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia  
Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.



# Prospectiva

Autor: Blanca Haydee Melo





# Índice

## UNIDAD 1 Conceptos básicos de prospectiva

Introducción	7
Metodología	8
Desarrollo temático	9

## UNIDAD 1 Postulados de la prospectiva

Introducción	18
Metodología	19
Desarrollo temático	20

## UNIDAD 2 Tendencias

Introducción	28
Metodología	29
Desarrollo temático	30

## UNIDAD 2 Prospectiva organizacional

Introducción	37
Metodología	38
Desarrollo temático	39



# Índice

## UNIDAD 3 Identificación de variables claves

Introducción	46
Metodología	47
Desarrollo temático	48

## UNIDAD 3 Modelos Teóricos

Introducción	54
Metodología	55
Desarrollo temático	56

## UNIDAD 4 La naturaleza de la dirección estratégica

Introducción	64
Metodología	65
Desarrollo temático	66

## UNIDAD 4 Surgimiento de la planeación estratégica

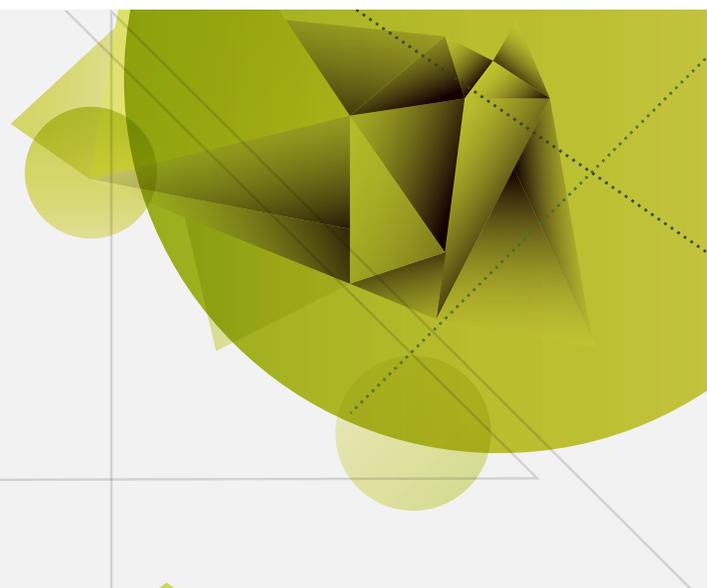
Introducción	75
Metodología	76
Desarrollo temático	77

Bibliografía	84
--------------	----

# 1

## Unidad 1

Conceptos básicos  
de prospectiva



Prospectiva

Autor: Blanca Haydee Melo

## Introducción

Son muy pocas las apreciaciones que existen sobre prospectiva, pero lo que si sabemos a ciencia es que el mundo requiere de cambios, innovaciones, transformaciones y de prospección tecnológica, sin duda empresas competitivas.

El mercado actual ofrece variedad de productos y servicios, acción que involucra a todos los empresarios a llegar a la innovación y transformación invitando a una prospectiva futurista, donde se forja la competitividad desde todos los ángulos, los grandes empresarios lo llaman la era tecnológica de la innovación deben formar parte de las tareas de cualquier administrador.

Recordemos que innovación tecnológica según el autor Burgelman "actividades combinadas que resultan de productos o servicios nuevos y comercializables, o en nuevos sistemas de producción y de entrega".

Innovar no es inventar, ni crear, es generar una idea que está asociada con su aplicación.

Es por ello que las empresas están logrando el nivel de competitividad efectiva y se están posicionando como empresas líderes en mercado regional, nacional e internacional.

Realizar las lecturas detenidamente, si encuentra términos que no identifica, consultar su significado de manera técnica para comprender lo leído, apoyarse de consultas autónomas que usted pueda efectuar, adicionalmente es importante que argumente cada uno de los planteamientos presentados en la cartilla, y así obtendrá una visión clara de lo informado en la cartilla.

De esta forma para afianzar su conocimiento se requiere ejecutar los foros, talleres, quiz y evaluaciones propuestas en la semana de aprendizaje.

## Prospectiva

### Concepto:

Ciencia que se dedica al estudio de las causas técnicas, científicas, económicas y sociales que aceleran la evolución del mundo moderno, y la previsión de las situaciones que podrían derivarse de sus influencias conjugadas.

### Prospectiva empresarial, existen dos corrientes:

- **A. Forecasting:** identificación de tendencias a partir de las cuales se pueden inferir la situación probable en que se encontraría la empresa años futuros.
- **B. Escenarios alternos:** la empresa se encuentra en situaciones posibles, el autor Bertrand de Jouvenel los llama futuribles.

Pensamiento global y la acción local:

La prospectiva aporta elementos conceptuales y teóricos para una mejor comprensión del mundo y sus tendencias más relevantes. Esto permite ampliar el horizonte del pensamiento para actuar individual o colectivamente.

Semejanzas de planeación prospectiva con la planeación estratégica son:

- A. Priorizan los elementos relevantes.
- B. Planean para la toma de decisiones.
- C. Buscan resultados concretos.

Diferencias más significativas de planeación prospectiva y planeación estratégica son:

Planeación prospectiva	Planeación estratégica
Marco teórico global	Marco teórico específico
Incorpora mega tendencias	Incorpora micro tendencia
Proyecta a largo plazo	Proyecta a mediano plazo
Metodología interdisciplinaria	Metodología administrativo
Va de lo general a lo particular	Va de lo particular a lo general

## Principios de la prospectiva

La prospectiva es un acto imaginativo y de creación, apoyado de la toma de saber y una reflexión sobre el contexto actual; y por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese provenir que se perfila como deseable.

El propósito de la prospectiva es preparar el camino para el futuro, adoptándolo como objetivo.

La prospectiva guía las acciones presentes y el campo de lo posible del mañana. A demás de permitir e impulsar el diseño del futuro.

Entre los propósitos importantes:

- A. Proporcionar impulsos para la acción.
- B. Promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance.
- C. Generar visiones alternativas de futuros deseados.
- D. Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
- E. Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible.

## Según el autor:

Gaston Berger creía que la relación entre el futuro y la acción, y fundamenta la prospectiva en 5 principios.

- 1. Ver a lo lejos como una vigía en un barco de vela que se sube a cierto nivel y desde ahí puede ver mejor las cosas.
- 2. Ver con amplitud alrededor, por eso dicen que los prospectivistas tienen una cultura de varias civilizaciones.
- 3. Pensar profundamente, es la única ciencia de la acción porque trabajan con quienes toman decisiones y es la única disciplina que lo dice textualmente.
- 4. Tomar riesgos, las demás ciencias toman riesgos, pero no los publican, los esconden.
- 5. Pensar en el hombre, por lo que es una disciplina humana.

## Visión holística

La palabra holístico (integral) es originaria de la palabra griega “holos” y significa la observación de algo desde el punto de vista funcional a partir de todas sus partes e interrelacionarlas unas con otras como todo.

Tiene relación con el pasado, presente y futuro, citamos algunos ejemplos.



**Pasado**



**Presente**



**Futuro**

Figura 1. Pasado

Fuente: <http://www.sauceink.com/author/editorial/page/7>

Figura 2. Presente

Fuente: <http://www.oroskopos.tv/27174/gohteia-kai-dialogismos>

Figura 3. Futuro

Fuente: <https://www.trocobuy.com/es/page/producto/16828/>



**Pasado**



**Presente**



**Futuro**

Figura 4. Pasado

Fuente: <https://valencians.wordpress.com/valencia-antigua/tetuan/>

Figura 5. Presente

Fuente: <http://www.panoramio.com/photo/5215661>

Figura 6. Futuro

Fuente: <https://valencians.wordpress.com/valencia-antigua/tetuan/>

Las empresas de hoy por hoy están ampliando su visión de ver al interior y exterior de las organizaciones, lo que permite al argumento de la prospectiva visualizar de manera profunda el horizonte que se deben trazar para lograr los altos índices de competitividad, y ofrecer a los clientes alternativas de elegir y realizar sus mejores inversiones.

Es importante romper con paradigmas que permitan a su inteligencia organizacional proporcionar excelentes ventajas a todos los usuarios, para ello se requiere del alcance tecnológico y poseer una visión holística entre el pasado, presente y futuro, de esta manera permitirán a grandes empresarios lograr las metas propuestas, es importante que cada una de ellas se apoyen de todos los recursos que poseen.

En el caso de las empresas, se debe terminar con el temor de las relaciones entre los trabajadores, este tipo de relaciones que se dan entre compañeros de trabajo es precisamente uno de los pilares del conocimiento y el entendimiento que ayuda a hacer crecer a la empresa. Cuando los trabajadores comparten entre sí experiencias, puntos de vista, diferencias, etc., el conocimiento se genera gracias a este intercambio, y si fueran piezas pensantes de un tablero de ajedrez serían capaces, en conjunto, de poder ver más allá del jugador y ayudarlo a buscar la mejor salida o la mejor estrategia para poder lograr los objetivos.

En una empresa “inteligente” se debe cambiar el modelo ortodoxo de control y jerarquía por uno que permita el desarrollo de todo el talento humano presente en la empresa. Es de esta manera que se les debe entregar libertad y confianza a los miembros de la empresa para que puedan aportar y mejorar lo que se está haciendo actualmente. Esto genera en la empresa una cultura de confianza y de colaboración, por lo que de a poco se comienzan a gestar los equipos de trabajo auto gestionado que ayudan y mejoran los procesos dentro de la organización.

### **Método Delphi**

Es la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos, según uno de los padres del método, Helmer, la técnica Delphi.

El primer estudio Delphi fue realizado en 1950 por la Rand Corporación para la fuerza aérea de Estados Unidos, y se le dio el nombre de Proyecto Delphi. Su objetivo era la aplicación de la opinión de expertos a la selección de un sistema industrial norteamericano óptimo y la estimación del número de bombas requeridas para reducir la producción de municiones hasta un cierto monto.

La capacidad de predicción de la Delphi se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos.

Dentro de los métodos de pronóstico, habitualmente se clasifica al método Delphi dentro de los métodos cualitativos o subjetivos. La calidad de los resultados depende, sobre todo, del cuidado que se ponga en la elaboración del cuestionario y en la elección de los expertos consultados. Este método funciona bajo las siguientes condiciones:

- A. No existen datos históricos.
- B. El impacto de los factores externos tiene más influencia en la evolución que el de los internos.
- C. Las consideraciones éticas y morales dominan sobre las económicas y tecnológicas en un proceso evolutivo.
- D. Cuando el problema no se presta para el uso de una técnica analítica precisa.
- E. Cuando se desea mantener la heterogeneidad de los participantes a fin de asegurar la validez de los resultados.
- F. Cuando el tema de estudio requiere de la participación de individuo expertos en distintas áreas del conocimiento.

#### ■ Características del método Delphi:

- **A. Anonimato:** durante el Delphi ningún experto conoce la identidad de los otros que componen del grupo del debate.
- **B. Iteración y retroalimentación controlada:** la iteración se consigue al presentar varias veces el mismo cuestionario, lo que permite el espacio intercuartil, ya que se consigue que los expertos vayan conociendo los diferentes puntos y puedan ir modificando su opinión.
- **C. Respuesta del grupo en forma estadística:** la información que se presenta a los expertos no es solo el punto de vista de la mayoría sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se ha obtenido.

- **D. Heterogeneidad:** pueden participar expertos de determinadas ramas de actividad sobre las mismas bases.

#### Fases del método Delphi:

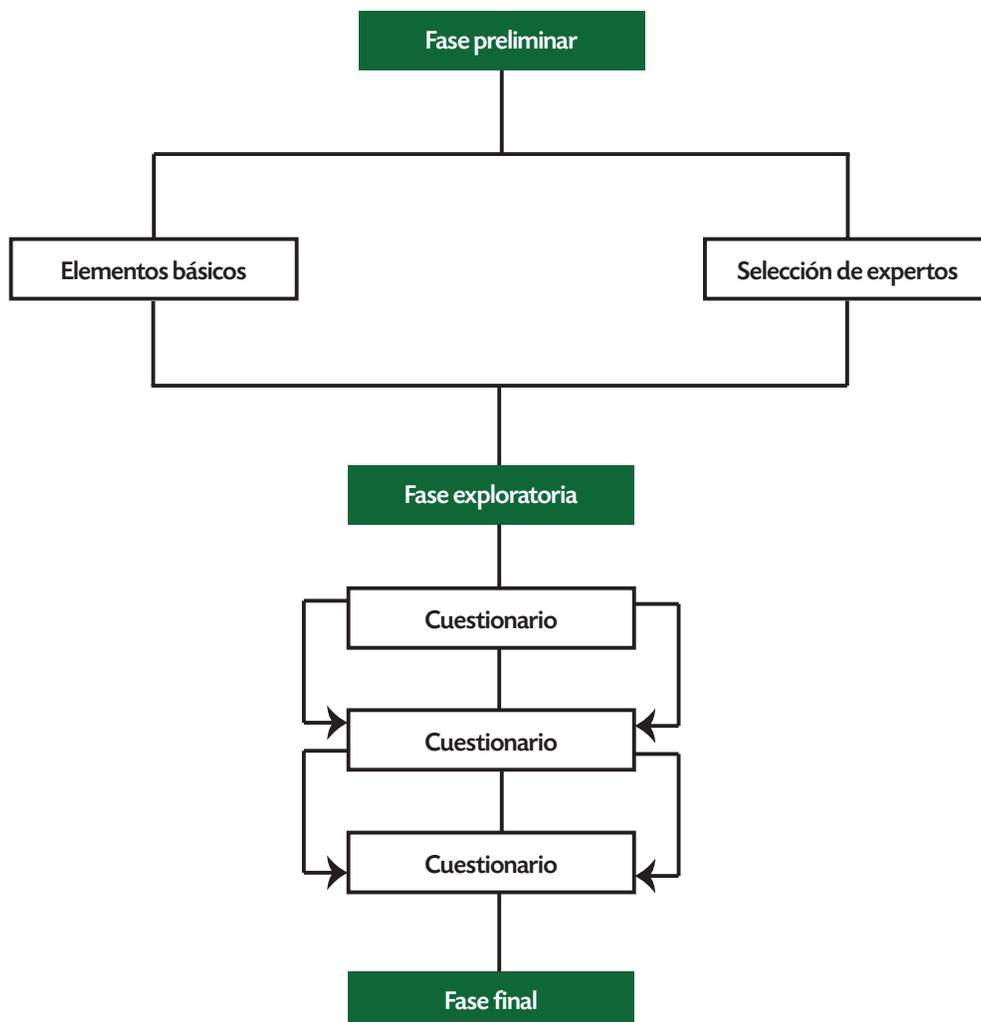
- **A. Definición de objetivos:** en esta primera fase se plantea la formulación del problema y un objetivo general que estaría compuesto por el objetivo del estudio, el marco espacial de referencia y el horizonte temporal para el estudio.
- **B. Selección de expertos:** esta fase presenta dos dimensiones.
  - **Dimensión cualitativa:** se selecciona en función del objetivo prefijado y atendiendo a criterios de experiencia, posición, responsabilidad acceso a la información y disponibilidad.
  - **Dimensión cuantitativa:** elección del tamaño de la muestra en función de los recursos medios y tiempo disponible.
  - **Formación panel:** se inicia la fase de captación que conducirá a la configuración de un panel estable. En el contacto con los expertos conviene informarles de:
    - Objetivo de estudio.
    - Criterios de selección.
    - Calendario y tiempo máximo de duración.
    - Resultados esperados y usos potenciales.
    - Recompensa prevista.

- **C. Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios:** los cuestionarios se elaboran de manera que faciliten la respuesta por parte de los encuestados.
- **D. Explotación de resultados:** el objetivo de los cuestionarios sucesivos es disminuir la dispersión y precisar la opinión media consensuada.

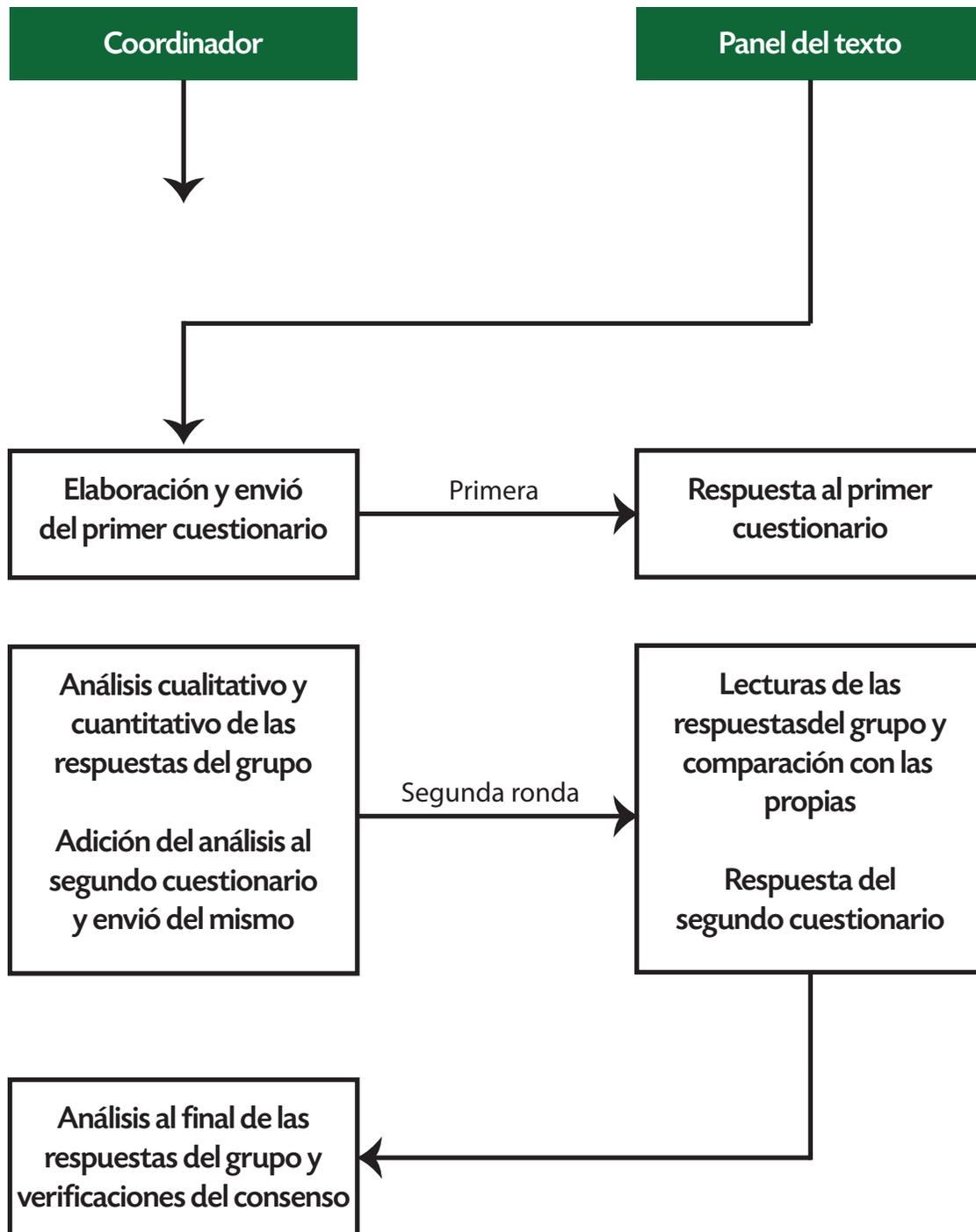
**Ventajas del método:**

- Permite obtener información de puntos de vista sobre temas muy amplios o muy específicos. Los ejercicios Delphi son considerados “Holísticos”, cubriendo una variedad muy amplia de campos.
- El horizonte de análisis puede ser variado.
- Permite la participación de un gran número de personas, sin que se forme el caos.
- Ayuda a explorar de forma sistemática y objetiva problemas que requieren la concurrencia y opción cualificada.

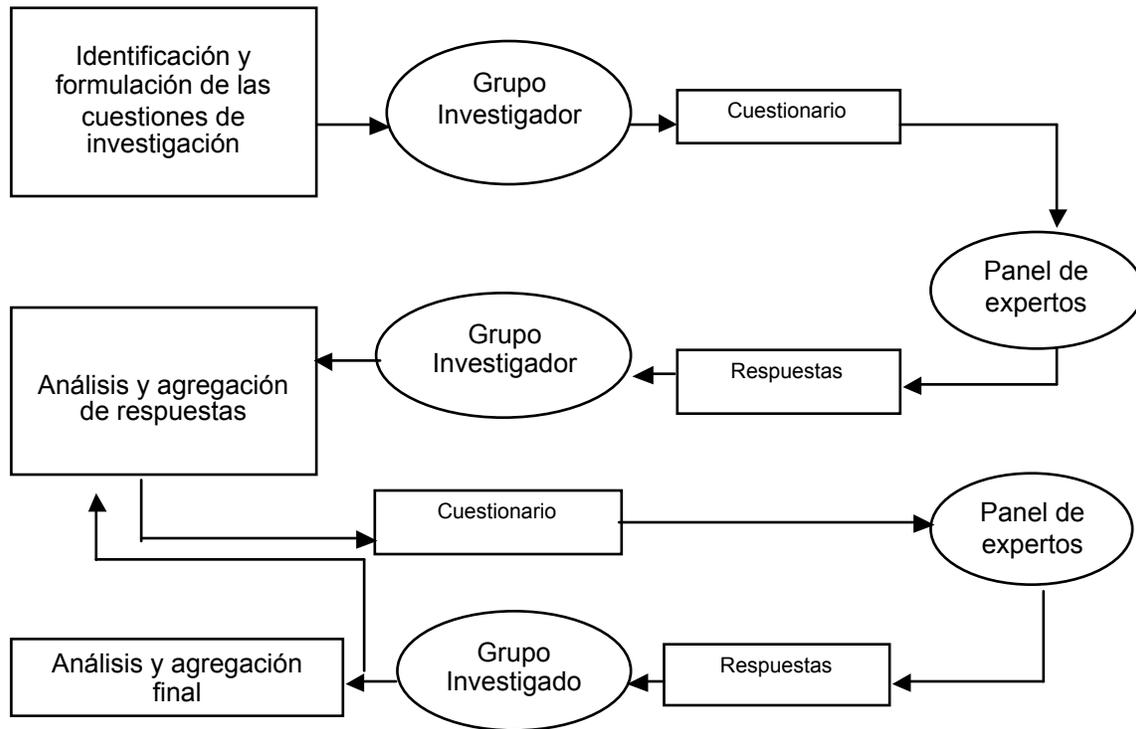
**Esquema de desarrollo del método Delphi**



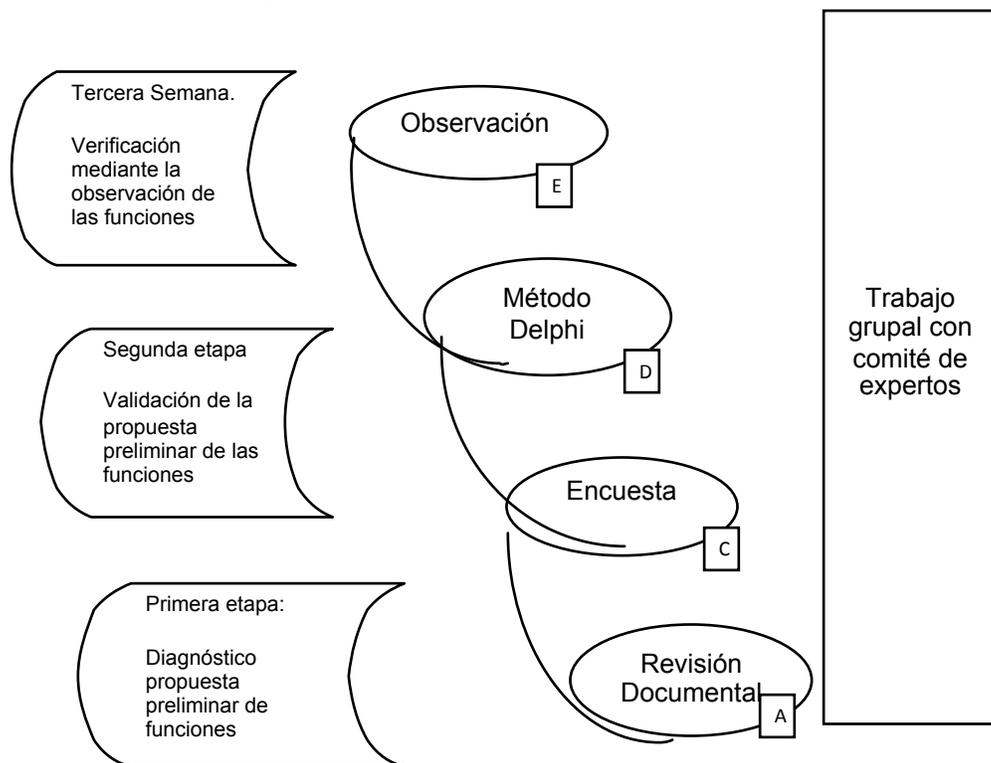
## Procedimiento de aplicación del método Delphi



### Etapas seguidas en nuestro estudio Delphi



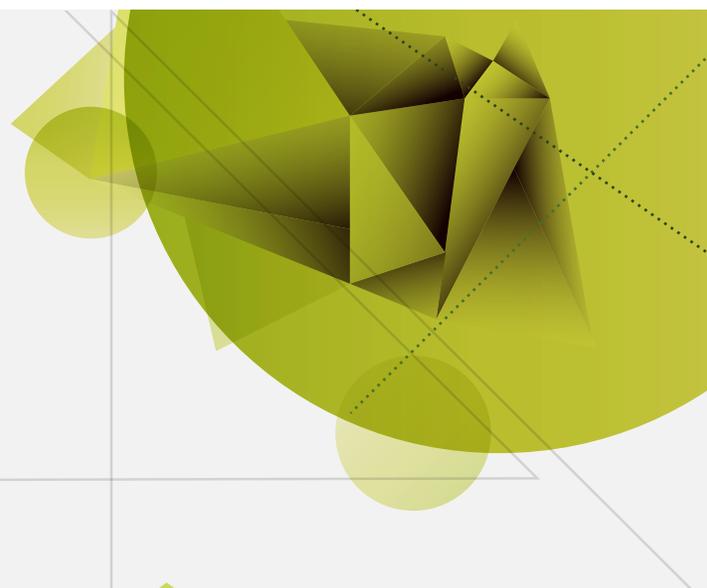
### Esquema de la metodología para definir funciones profesionales



# 1

## Unidad 1

Postulados de la  
prospectiva



Prospectiva

Autor: Blanca Haydee Melo

## Introducción

Toda innovación requiere el conocimiento práctico y teórico, las habilidades y artefactos que pueden ser usados para desarrollar productos y servicios, así como para desarrollar servicios de producción y de entrega.

Se consideran que existen tareas importantes, que deben llevar a cabo los administradores. La primera se adquiere desarrollar recursos de vital importancia, debe ser administrada de acuerdo con la estrategia de la organización para que esta sea competitiva. La segunda tarea debe ser el desarrollo y explotación de las capacidades de una organización para la innovación.

La planeación estratégica en las empresas fomenta la competitividad, menciona que los procesos de globalización y apertura comercial a los que se han venido sometiendo las organizaciones han incentivado el desarrollo de los diferentes modelos.

Los directivos tienen retos, metas y habilidades al momento de desarrollar las destrezas en los ámbitos administrativos y productivos, para ello es fundamental apoyarse de los postulados que ofrece la prospectiva, en este caso postulado de libertad, postulado de poder y postulado de decisión.

Realizar las lecturas detenidamente, si encuentra términos que no identifica, consultar su significado de manera técnica para comprender lo leído, apoyarse de consultas autónomas que usted pueda efectuar, adicionalmente es importante que argumente cada uno de los planteamientos presentados en la cartilla, y así obtendrá una visión clara de lo informado en la cartilla.

De esta forma para afianzar su conocimiento se requiere ejecutar los foros, talleres, quiz y evaluaciones propuestas en la semana de aprendizaje.

## Postulados de la prospectiva

Hugues de Jouvenel afirma que la prospectiva se apoya en tres postulados; el primero, postulado de libertad, el segundo postulado de poder, y el tercero postulado de decisión.

### Postulado de libertad:

El futuro es espacio de libertad si dicho terreno, a pesar de los frenos, lo abonamos y los preparamos desde ahora, no hay cosecha para quien no siembra con anterioridad. La libertad ya no se explica por el hecho de poder hacer cada uno lo que quiere sino por el hecho de poder crear las condiciones para que, el futuro, cada uno pueda optar por lo que le conviene.

Libertad es la capacidad de autodeterminación de la voluntad, que permite a los seres humanos actuar como deseen, es decir sin restricciones, teniendo en cuenta que los actos que realicen no deben inferir con los derechos de otras personas.

### Postulado de poder:

Poder es el dominio, imperio, facultad y jurisdicción de la que dispone el individuo para mandar o ejecutar, o la capacidad de imponer la propia voluntad sobre los otros, al aceptar que el futuro es el dominio de la libertad, comprendemos que es al mismo

tiempo de la potencialidad entendida como base del poder.

### Postulado de decisión:

Decisión es la determinación o resolución adoptada por una persona, respecto a una situación específica y la cual se expresa en un resultado, que puede ser entendido como un mandato, una orden, una sentencia, un juicio o una medida. Es la posibilidad de seleccionar, de tomar una opción y no otras para modelar el futuro que más convenga. Características, flexibilidad, fluidez, elaboración, originalidad, participación y cohesión.

## Autores de prospectiva

### ■ Gastón Berger

Filósofo francés, empresario, administrador. Introdutor de la fenomenología en Francia, a la que sometió a una elaboración personal, y de las teorías husserlianas, cuyos estudios le valieron una cátedra en Aix-en-Provence. Recibió doctorados honoris causa de varias universidades extranjeras. La universidad de Saint-Louis de Senegal lleva su nombre.

Inventor del término prospectiva, como estudio de los porvenires posibles, y fundador de dicha disciplina como la ciencia de comprender anticipadamente. Una disciplina

que reclama un esfuerzo de imaginación creativa, ya que no se trata de deducir el futuro a partir del pasado, pero que apoya sus cálculos en la reflexión; que parte de las posibilidades verificadas, extrapolando los resultados de su progresión, de su transformación, sólo dentro de los límites que se juzgan razonables.

Fundó, junto con André Gros, el centro internacional de prospectiva y la revista "prospectiva (prospective)" (1957). Berger afirmaba que tomar una actitud prospectiva implicaba prepararse para la acción.

Creó, junto con Chapulle, el Instituto Nacional de Ciencias Aplicadas (INSA) de Lyon, Francia (1957). Participó en la creación de un instituto de biometría humana y de orientación profesional en Marsella. Ingresó como miembro a la academia de ciencias morales y políticas (1955). En 1960 se crea una cátedra de prospectiva para él en la Escuela práctica de altos estudios.

Desarrolló la idea de una fenomenología de la memoria, en la cual el ser es un dado concreto y el tiempo una noción construida, un mito colectivo, una ilusión que permite que "los hombres se unan, esperen algo juntos, amen juntos y trabajen juntos". Entre sus reflexiones sobresale la necesidad de los hombres de negocios de valorar lo que él llamó una "actitud prospectiva".

Define como la "ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él. Aunque en ocasiones el término futurología hace referencia a otras disciplinas no basadas en el método científico".

"La prospectiva es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los

datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado".

### ■ Jordi Sierra (1992)

La define como "la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poderlo influir. Aunque de hecho es, paradójicamente, una ciencia sin objeto que se mueve entre la necesidad de predecir lo que puede ocurrir y el deseo de inventar el mejor futuro posible. Porque aunque el devenir no puede predecirse con exactitud, si podemos imaginar nuestro mañana preferido".

Otras dos conocidas definiciones descritas por investigadores del Reino Unido, citaremos a Ben Martin (1995), que describe la prospectiva como "el proceso de investigación que requiere mirar sistemáticamente el futuro de largo plazo en ciencia, tecnología, economía y sociedad, con el objetivo de identificar las áreas de investigación estratégicas y las tecnologías genéricas emergentes que generarán los mayores beneficios económicos y sociales".

Por su parte Luke Georghiou (1996), describe la prospectiva como "un medio sistemático de evaluar los desarrollos científicos y tecnológicos que podrían tener un fuerte impacto en la competitividad industrial, la creación de riqueza y la calidad de vida".

### **Gestión estratégica y evaluación de la innovación**

Los procesos de globalización y apertura

comercial a los que se han visto sometidas las organizaciones han incentivado el desarrollo de diferentes modelos de planeación estratégica, que tienen como objetivo que las empresas sean más competitivas. La creciente competencia, nacional e internacional, obliga a las empresas a desarrollar o implementar nuevas técnicas de información y de administración con el fin de tomar decisiones en un entorno cambiante e incierto.

Es por esto, que los directivos tienen el reto de desarrollar habilidades y destrezas que faciliten la adaptación a las nuevas demandas y condiciones de los mercados para poder competir exitosamente.

Anteriormente se desarrollaron modelos de planeación estratégica que se fundamentaban en la hipótesis de que las empresas son organismos poco cambiantes. Sin embargo, en el entorno actual, el cambio es el elemento más relevante en las organizaciones, debido a los constantes ajustes que tienen que hacer para enfrentar a las necesidades del mercado y a las nuevas tecnologías.

Ante este entorno cambiante a la innovación es una constante en las organizaciones, ya sean en los procesos administrativos, en los procesos de fabricación, en la mejora de los productos existentes o en la creación de nuevos productos o servicios.

Pero al igual que cualquier otro proceso, la innovación debe tener un sistema de gestión y evaluación. En sentido estricto no se puede hablar de gestión si no existen parámetros que permitan medir sus avances, sus resultados y tomar medidas correctivas para su mejoramiento. Ante la necesidad de contar con una metodología que permita gestionar y evaluar los procesos de innovación se presenta este estudio.

La estructura del capítulo es la siguiente: en la primera parte se presenta una breve reseña de los diferentes modelos de gestión estratégica; en la segunda parte se presenta el modelo de gestión denominado “balanced scorecard”; en la tercera sección se analiza la aplicación de “balanced scorecard” a los procesos de innovación; en la cuarta parte se presenta una aproximación de la aplicación de los conjuntos borrosos en la evaluación de los procesos de innovación; finalmente, en la quinta sección se presentan las conclusiones del capítulo.

### **La gestión estratégica**

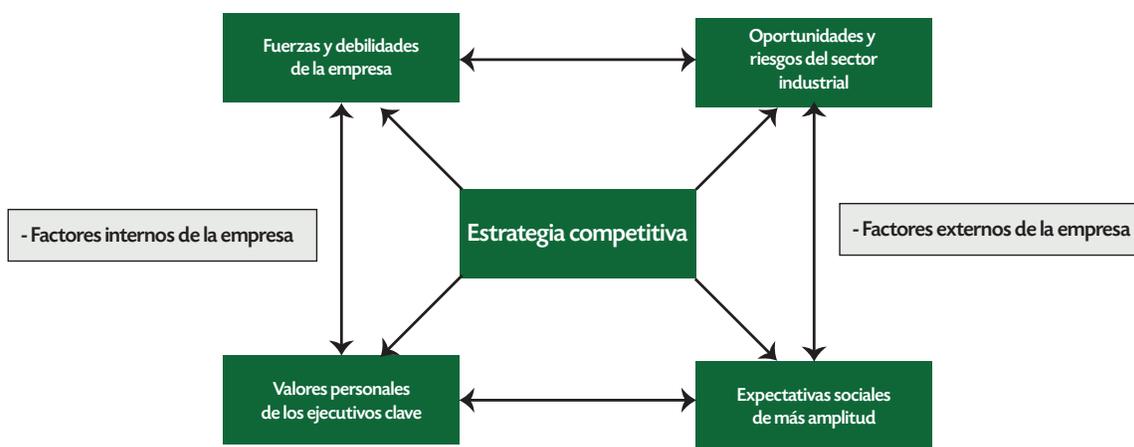
La gestión estratégica ha mostrado una constante evolución a partir de los nuevos requerimientos impuestos por el avance de las tecnologías, la irrupción de nuevos productos y la necesidad de mejorar la calidad de vida de los trabajadores. La gestión estratégica tiene sus orígenes en diferentes doctrinas administrativas que contribuyeron al desarrollo y fortalecimiento de diversos instrumentos relacionados con la definición, implementación, control y ajuste de la estrategia.

En la evolución de la teoría administrativa se pueden encontrar diferentes corrientes entre las que destacan: la administración científica (Taylor, Fayol y Elton Mayo, entre otros), la teoría de decisiones (Bernard), la teoría de juegos (Von Neumann), la programación lineal (Leontieff, Kantorovich y Samuelson), la teoría de colas (Morse y Kendall), la teoría de decisiones (Shewhart y Schlaifer), la administración por objetivos (Druker), la administración de la calidad total (Deming, Juran y Crosby), al reingeniería (Hammer), el benchmarking (Camp), la diferenciación y competitividad (Porter), el balanced scorecard (Norton y Kaplan) y el six sigma (Galvin) entre otros.

Asimismo, de acuerdo con Ansoff (1976), se pueden identificar cuatro etapas en el pensamiento sobre administración estratégica:

- **a) Principios del siglo XIX, durante la Revolución industrial.** En esta etapa los administradores eran considerados dictadores cuya única finalidad era obtener la máxima producción al menor costo posible y los empleados eran tratados como un simple instrumento para los fines de producción.
- **b) De 1914 a 1945, durante la primera y la segunda guerras mundiales.** Esta etapa se caracteriza por una marcada atención al problema de la eficiencia de las operaciones. La idea central era que la investigación de operaciones era la herramienta más adecuada para el estudio y solución de los problemas administrativos, ya que se consideraban como un problema de optimización en el que se busca obtener la mayor producción al menor costo posible, lo que propició un énfasis en el control de los costos y en el control financiero.
- **c) De 1945 y hasta principios de los años ochenta, con la incursión de las multinacionales.** En esta etapa se adoptó la estrategia de capacitación en materia de calidad y procesos administrativos a gerentes e ingenieros. Adicionalmente, se popularizó el concepto de administración por objetivos.
- **d) De principios de los años ochenta y durante los noventa, con la irrupción de los procesos de globalización.** En esta etapa se pone un marcado énfasis en las técnicas tendientes a mejorar la eficiencia operativa y la productividad.

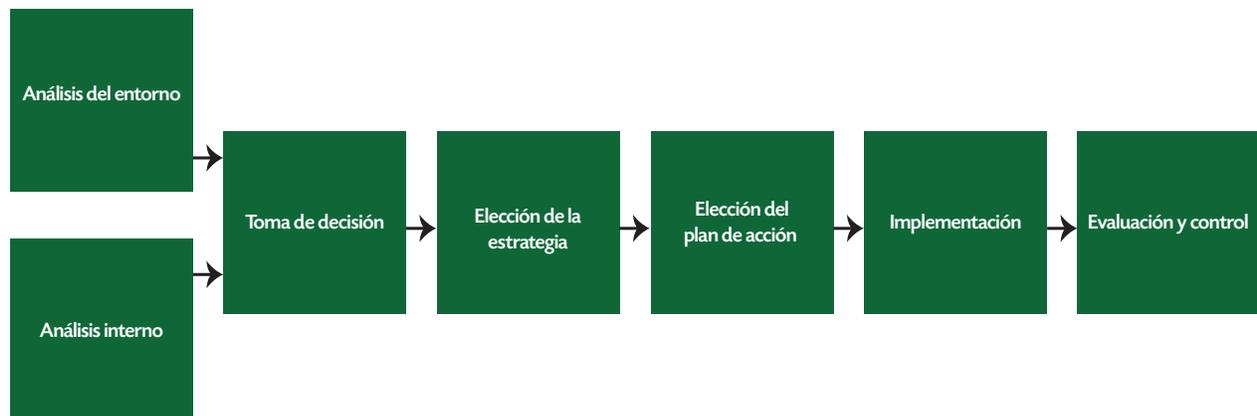
Asimismo, en esta última etapa resalta el trabajo de Michael Porter (1982). Este autor propuso un modelo de gestión estratégica que tenía como finalidad establecer los factores que inciden en la formulación de estrategias competitivas. El modelo estaba sustentado en cinco elementos: la rivalidad entre empresas existentes, los productos sustitutos, el número de competidores potenciales, la fortaleza de los proveedores y la fortaleza de los clientes. Adicionalmente, Porter estableció un modelo en el que se explica el contexto en el cual se desarrolla la estrategia competitiva.



Por su parte Rivas (2008), planteó que la gestión estratégica es un elemento ineludible ante la complejidad del entorno y la necesidad de gestionar la incertidumbre. En las organizaciones la complejidad se hace evidente por la necesidad de interacción entre los diferentes departamentos y áreas de la empresa. Asimismo, la variedad de operaciones sujetas a riesgo hace imprescindible que las empresas tengan que establecer procedimientos para gestionar la incertidumbre a la que se enfrentan.

La gestión estratégica está íntimamente ligada al proceso de toma de decisiones en un entorno de incertidumbre. En este sentido Val Pardo (2005), apunta a los resultados provenientes del proceso de gestión estratégica que son imprescindibles, debido a que están sometidos a un ambiente de complejidad y fluctuaciones económicas. Cabe señalar que la incertidumbre no debe ser considerada como algo ajeno o extraño a la organización, sino como un elemento que incentiva la creatividad y la innovación.

Para Porter la innovación estratégica es un elemento fundamental en las organizaciones debido a que facilita la diferenciación en los mercados en los que participan e incentiva la obtención de ventajas competitivas, creación que tienen como objetivo la creación de valor añadido para los clientes, los accionistas y el personal que labora en la organización.



La creación de valor para clientes, accionistas y empleados es el fundamento del modelo de gestión estratégica denominado *balanced scorecard* (BSC). Este modelo fue desarrollado por Kaplan y Norton (1992) partiendo de la necesidad que tenían las organizaciones de mejorar su desempeño y ser más competitivas.

En la siguiente sección se presenta un resumen de los principales elementos que integran el *balanced scorecard* como instrumento de gestión estratégica que permite enfocar los esfuerzos y controlar los recursos de la organización haciendo énfasis en los procesos de innovación.

### El *balanced scorecard*

Kaplan y Norton (1992), en el artículo “*balanced scorecard-measures that drive performance*”, plantearon la necesidad de utilizar nuevos sistemas de control que tuvieran como finalidad mejorar el desempeño y la competitividad de las organizaciones. Se puede establecer que el *balanced scorecard* parte de la premisa que las organizaciones serán exitosas si invierten en capital intelectual y lo gestionan correctamente, sustituyen los procesos estandarizados por procesos flexibles, de alta calidad e innovadores y propician que los empleados generen innovación y mejora en productos, servicios y procesos.

Como se puede observar, la información que proporciona la contabilidad financiera resulta insuficiente para medir y controlar, de forma integral los elementos que conforman las premisas planteadas por el modelo BSC; debido a que no refleja ni evalúa las actividades y procesos que deben de realizar las organizaciones para generar valor, tanto en el corto como largo plazo; y ser competi-

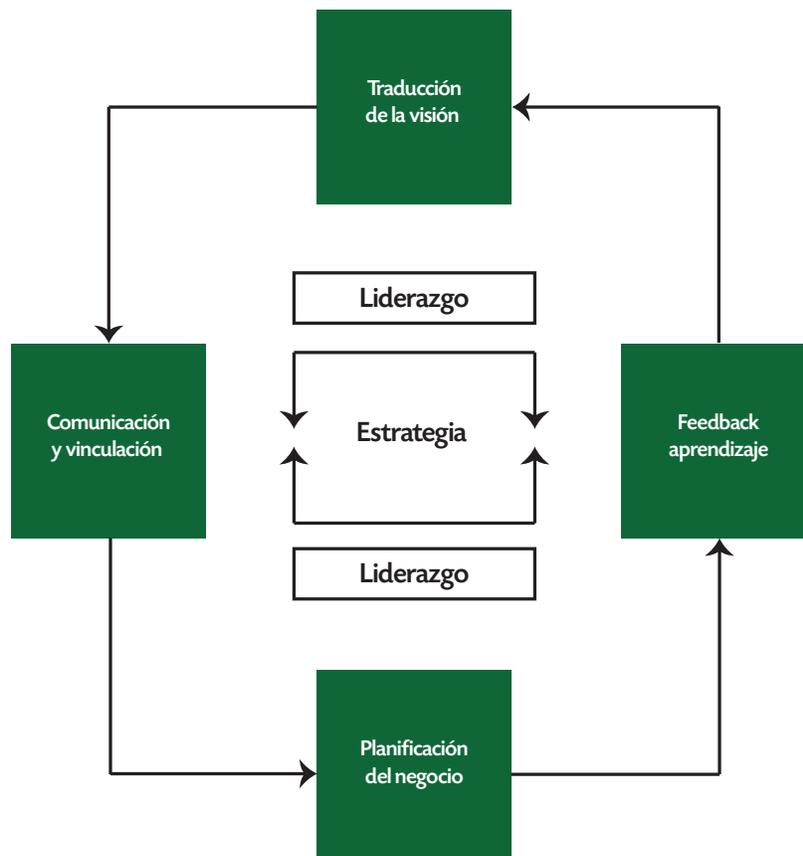
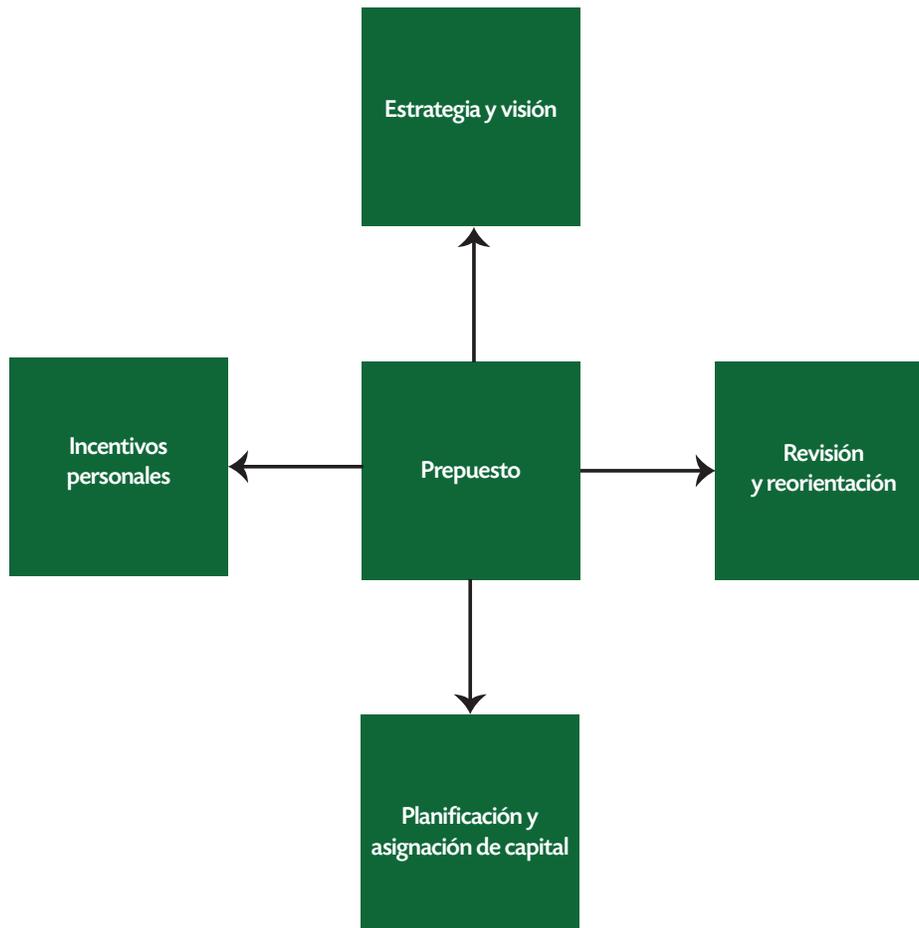
tivas mediante la inversión en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

La utilización del modelo BSC subsana las limitaciones que presenta la simple utilización de información financiera y proporciona un enfoque dinámico de las actividades esenciales que realizan las organizaciones, lo que simplifica el seguimiento de la evolución de los indicadores estratégicos, además de que facilita la toma de decisiones. Asimismo, el BSC es una herramienta que permite medir y dar seguimiento a las actividades y procesos que generan valor para los clientes, proveedores, empleados y accionistas actuales y futuros de la organización.

Enfocarse en las actividades y procesos que generan valor permite a los directivos centrar su atención en aquellos indicadores relevantes para la auto continuidad de la empresa, lo que implica que el presupuesto dejó de ser el elemento central de la planeación y que la estrategia sea el eje rector de la gestión.

El BSC proporciona un nuevo modelo de gestión que integra diferentes indicadores derivados de la estrategia. La estructura del BSC está determinada por la relación recíproca que existe entre cuatro diferentes perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. En las cuatro perspectivas que integran el BSC se identifican claramente tres diferentes periodos de tiempo: pasado, presente y futuro. A continuación se describirán brevemente las cuatro diferentes perspectivas encontradas en la estructura del modelo BSC.

- **Perspectiva financiera:** cabe recordar que los accionistas deben ser recompensados por sus aportaciones y por asumir el riesgo.



2

Unidad 2

Tendencias



Prospectiva

Autor: Blanca Haydee Melo

## Introducción

Hablar de tendencias en un medio prospectivo, se requiere establecer relaciones con lo que circunda a su alrededor, como lo es parte demográfico, sociedad, medio ambiente, economía, tecnología, que es lo que mueve las fuerzas competitivas en cada uno de los espacios, adicional a ello se requiere complementar con las diversas evoluciones o cambios que enfrenta el mundo global permitiendo lograr las metas de la organización.

Es fundamental que en cada componente se realice vigilancia tecnológica, acompañada de la inteligencia competitiva del mercado, para ello es fundamental adquirir niveles de capacitación que me permita como talento humano de la empresas ser proactivo.

Realizar las lecturas detenidamente, si encuentra términos que no identifica, consultar su significado de manera técnica para comprender lo leído, apoyarse de consultas autónomas que usted pueda efectuar, adicionalmente es importante que argumente cada uno de los planteamientos presentados en la cartilla, y así obtendrá una visión clara de lo informado en la cartilla.

De esta forma para afianzar su conocimiento se requiere ejecutar los foros, talleres, quiz y evaluaciones propuestas en la semana de aprendizaje.

## Tendencias

### Tendencia relacionada con lo sociodemográfico (Mojica)



Figura 1. Tendencia relacionada con lo sociodemográfico

Fuente: <http://soniayerson.blogspot.com/2005/11/welcome-to-my-town.html>

Según el autor (Mojica) en nuestro territorio se están realizando cambios lentos que de una u otra forma en nuestra población aumenta y disminuyen los cambios en el número de personas, que ha sido imposible controlar el crecimiento/disminución en nuestra sociedad.

Nuestras demandas u ofertas laborales se han tornado muy competitivas, lo que permite que las personas en muchas oportunidades no opten por el estudio sino por la creación de empresa. En algunos efectos la demanda académica permite generar en los

profesionales la creación de nuevas tendencias en el mercado por ello se toman como una excelente demanda.

Nuestras ofertas laborales que ha demanda nuestro sistema de protección social busca incrementar la demanda de la oferta de trabajo lo que permite que la comunidad busque en otros territorios la forma de emplearse, como lo es saliendo a otros países.

### Tendencia relacionada con los cambios en valores sociales



Figura 2. Tendencia relacionada con los cambios en valores sociales

Fuente: <https://perdidosenelsofa.wordpress.com/2014/11/07/cuenta-conmigo/>

En nuestra sociedad existe gran variedad cultos y credos, lo que permite influenciar de una u otra forma la percepción de las personas, de otra forma permite diferentes

comportamientos en nuestra sociedad. A medida que avanza el tiempo se nota los cambios en comportamientos de obediencia, actitud personal, solidaridad, tolerancia, orden. Lo que no permite una igualdad y trabajo en equipo en algunos sectores de nuestro territorio, es por ello que requiere a gritos marcar nuevamente los valores, las normas, religión, autoridad que le permita a todos los ciudadanos colocarlos en práctica y nos permita ser responsables con nosotros mismos y la sociedad.

### **Tendencias relacionadas con los cambios en la economía y las estructuras socioeconómicas (Mojica)**



Figura 3. Tendencias relacionadas con los cambios en la economía y las estructuras

Socioeconómicas

Fuente: <http://revindustrial2a.blogspot.com/>

Relacionar los cambios en la economía de nuestro país y la del mundo es muy difícil, ya que la globalización nos lleva a la integración de muchos objetivos y recursos que se implementan para el desarrollo de la misma, conociendo que el sector productivo cada vez se enfoca a los cambios del siglo XXI, donde la tecnología es el furor de nuestra sociedad, cabe resaltar que el talento humano es fundamental en muchos procesos para continuar con procesos asertivos que permitan avanzar nuestra economía.

### **Tendencias relacionadas con el medio ambiente**



Figura 4. Tendencias relacionadas con el medio ambiente

Fuente: [http://www.ara.cat/media/programa-TV3-ambiente-acaba-despres\\_0\\_1204079863.html](http://www.ara.cat/media/programa-TV3-ambiente-acaba-despres_0_1204079863.html)

Nuestro mundo actual debe preservar el medio ambiente, es por ello que se requiere el uso del reciclaje, ahorro, reutilización, disminución de espacios, y las empresas actuales deben incluir en sus componentes institucionales este efecto, para que todos manejemos el tema del medio ambiente.

Se requiere impartir grandes procesos que permita a la comunidad asimilar la gravedad de nuestro planeta, y podamos contribuir de manera voluntaria en cada uno de los procesos de conservación de los espacios, la reutilización de elementos que en su efecto se pueden reutilizar.

### **Tendencias relacionadas con las tecnologías del sector y su evolución**

La evolución del siglo XXI, mantiene variedad de cambios tecnológicos, que se han introducido en nuestra sociedad y en el mercado laboral, el uso de la tecnología, la informática, la robótica, son algunos de los grandes avances que tiene el mundo acelerado.



Figura 5. Tendencias relacionadas con las tecnologías, del sector y su evolución

Fuente: [http://automatizanteisac.blogspot.com/2013\\_10\\_01\\_archive.html](http://automatizanteisac.blogspot.com/2013_10_01_archive.html)

A su vez se suma los medios de comunicación que cada vez se hacen más eficientes a través de la informática, este efecto hace que los seres humanos se capaciten y avancen en cada uno de estos procesos y generen nuevas ideas para su respectiva socialización en el mundo de los negocios.

El nuevo rol de las empresas es buscar nuevas ofertas y demandas que permitan generar múltiples alternativas de uso para cada uno de sus actividades económicas, que conlleve a la generación de utilidades, márgenes de ganancia y excelente rentabilidad en cada proceso económico. Todos estos procesos es lo que exige el mundo actual a todas las personas que se relacionan con el mundo de los negocios, sociedad en general.

### **Tendencias relacionadas con la sociedad de la información y las nuevas Tecnologías**

La tendencia de la informática, busca que las personas se actualicen en nuevos procesos de información este efecto hace que las instituciones educativas impartan carreras

que permitan el uso y aplicación de nuevos componentes tecnológicos.

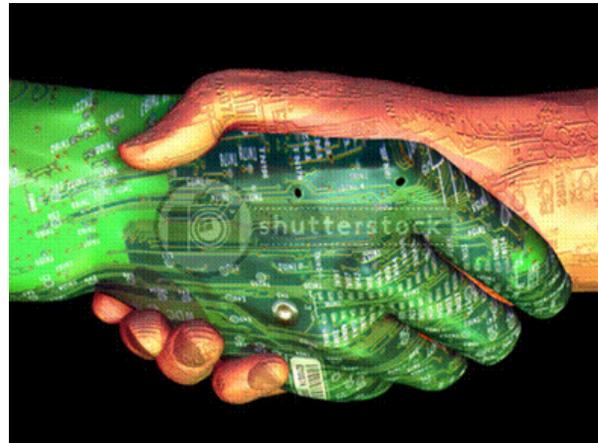


Figura 6. Tendencias relacionadas con la sociedad de la información y las nuevas Tecnologías

Fuente: <http://grupog2013ecci.blogspot.com/>

Las empresas modernas deben ajustar sus procesos de administración, producción y categorización a los cambios tecnológicos que ofrece el mercado laboral, permitiendo generar utilidades en cada uno de los ejercicios financieros de la empresa.

La ciencia se debe apoyarse de la informática y nuevas tecnologías para lograr avances en materia de investigación, tratamientos que permitan la erradicación de enfermedades. Permitiendo a los seres humanos tener una larga vida.

### **Tendencias relacionadas con la evolución de las fuerzas competitivas del sector**

Los grandes avances y la rapidez con que giran la tecnología, permite que las personas se mantengan actualizadas y estén despiertos al nivel de competencias, cuando las empresas ingresan a estos avances como la internet y las nuevas tecnologías, nos unimos a la globalización de la economía y eso permite que los cambios sociales y culturales impacten en las sociedades del siglo XXI.



Figura 7. Tendencias relacionadas con la evolución de las fuerzas competitivas del sector

Fuente: <http://www.gedesco.es/blog/sede-de-una-empresa/>

La velocidad con que giran la tecnología permite que las personas que realizan escritos, cambien periódicamente sus líneas y estén permanentemente actualizando a medida que se generen los grandes avances que involucran a la sociedad en general a las diversas generaciones, desde los diferentes ámbitos adquiridos.

Existen tres fuerzas que transforman, el éxito del emprendedor, y la forma como debe dirigir su empresa, es importante conocer cada una de ellas y combinarlas al momento de implementar sus procesos al momento de liderar.

- A. Se requiere conocer cuáles son los cambios socioculturales y demográficos que en la actualidad se involucran y los que posibles futuros se puedan transformar de acuerdo a sus necesidades que imparten los cambios hacia el futuro.
- B. Uno de los cambios que podemos apropiarnos es el uso del internet y todas las maravillas que nos imparten, como conocimiento, teorías, co-

municación, la facilidad de socializar e interactuar con las personas.

- C. El contacto permanente con todos los agentes externos de la empresa, nos permite mantener contactos a nivel nacional e internacional, lograr el alcance competitivo generando alcances hacia la globalización.

### Incertidumbres principales. Rupturas posibles



Figura 8. Incertidumbres principales. Rupturas posibles

Fuente: [http://purosjaraguenses.blogspot.com/2014\\_07\\_01\\_archive.html](http://purosjaraguenses.blogspot.com/2014_07_01_archive.html)

Cuando hablamos de tendencias hacia el futuro, procedemos analizar cada uno de los sectores, hablar de prospectiva nos indica ir pensando con visión a largo plazo, en las organizaciones se requiere implementar el diferentes cambios que permita generar expectativa en estos procesos que impacten a las sociedades.

Hablar del entorno empresarial, implica entrar en contexto con todos los parámetros

de organización y fomentar cambios que permitan a todos los usuarios de la empresa apropiarse de todos los cambios que implican grandes cambios, rápidamente damos una vista a la tecnología como apoyo fundamental a todos los cambios que genera cada componente de la empresa.

### **Vigilancia tecnológica**



Figura 9. Vigilancia tecnológica

Fuente: <https://crearunaempresaya.wordpress.com/page/3/>

Es fundamental el proceso de innovación y creatividad que permite a la información validar todos los procesos tecnológicos y científicos, ya que nos permite incentivar los pasos a la creatividad e innovación, adicional a ello nos da una breve mirada a todos los factores que implica mantener el entorno complejo y cambiante.

Las empresas cada día están tomando fuerza y crecimiento, lo cual implica un riesgo tecnológico que requiere ser gestionado a la diversidad de formas gerenciales, que aplican cada líder buscar estrategias que generen impacto a la sociedad y permita transformar ideas, pilares y modelos de negocio en las empresas a nivel local, regional, nacional e internacional.

Para las empresas obtener un modelo de gerencia se requiere de conocer los mercados, las tecnologías, los clientes, que involucran a todos los departamentos de una organización, en muchos casos existe tanta información que se nos dificultan realizar.

Todas las empresas requieren de campos investigativo, que permita generar cambios relevantes ayudados de las tecnologías, como parte fundamental de sus estrategias de creatividad e innovación dentro de las organizaciones, es recomendable para los empresarios participar activamente con el uso del internet ya que le permite abrir diferentes mercados y la forma de intercambiar productos y/o servicios, y encontrar la forma de internacionalizar su empresa.

### **Coordinar los recursos**

Cuando la empresa relaciona la prospectiva en su organización, no da pie a un nuevo cargo, lo que refiere es la nueva forma de generar sus procesos que permitan activar la creatividad, la innovación y el diseño de transformar sus procesos. Considerando esta base de partida, las empresas deben implementar diferentes estrategias que permitan llegar al laurel en cada uno de sus procesos.

Es importante que cada persona que ocupa un nivel jerárquico dentro de la organización disponga de tiempo para ser capacitado en sus áreas específicas, con el fin de generar excelentes impactos en sus cargos.

Una de las formas para establecer y mejorar los procesos de prospectiva, es a través de las capacitaciones que imparten las empresas de forma permanente,

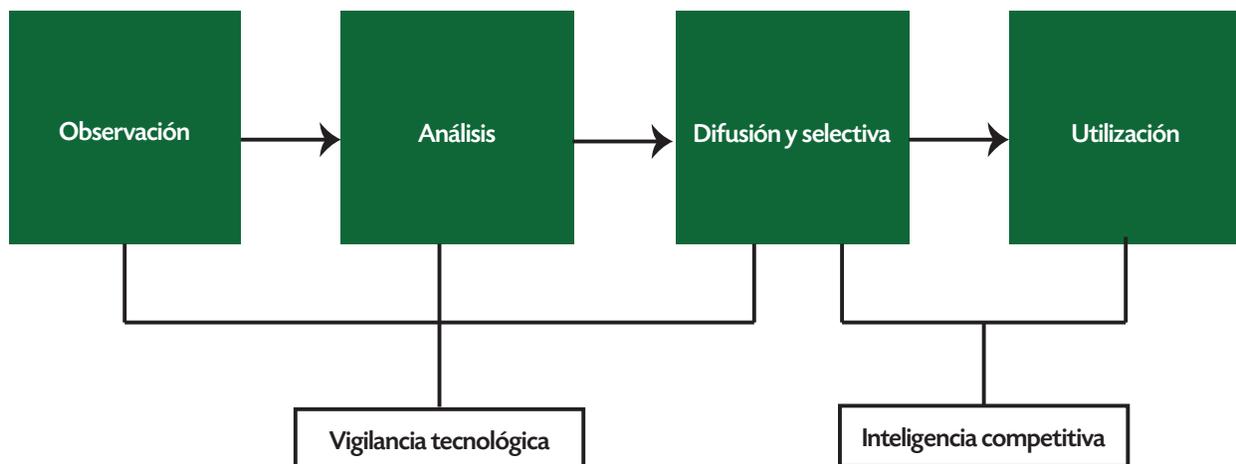
### **Inteligencia competitiva**

Es el proceso por el cual las organizaciones recopilan y utilizan la información sobre los productos, clientes y los competidores, para su planificación a corto y largo plazo.

La inteligencia competitiva es la colección sistemática de la información abierta, que una vez compaginada y analizada proporciona una mejor comprensión de la estructura, de la cultura, del comportamiento, de las capacidades, y de las debilidades de una firma del competidor.

La inteligencia competitiva es una actividad de suma importancia para que funcione de manera organizada la empresa. Y alcancemos los altos niveles de competitividad.

Uno de los parámetros de la inteligencia competitiva puede establecerse.



2

## Unidad 2

Prospectiva  
organizacional



Prospectiva

Autor: Blanca Haydee Melo

## Introducción

La prospectiva en las empresas nos permite realizar una mirada hacia el futuro, lo que permite que las personas deben capacitarse y actualizarse en sus conocimientos, de los avances tecnológicos, eso implica estar de la mano de las redes sociales, y las pautas publicitarias que demanda el mercado, adicional a ello es fundamental los requerimientos por parte del personal o talento humano que van a ocupar dichos cargos.

Realizar las lecturas detenidamente, si encuentra términos que no identifica, consultar su significado de manera técnica para comprender lo leído, apoyarse de consultas autónomas que usted pueda efectuar, adicionalmente es importante que argumente cada uno de los planteamientos presentados en la cartilla, y así obtendrá una visión clara de lo suministrado en la misma.

De esta forma para afianzar su conocimiento se requiere ejecutar los foros, talleres, quiz y evaluaciones propuestas en la semana de aprendizaje.

## Prospectiva organizacional

Hablar de prospectiva, significa hablar de las nuevas organizaciones, permitiendo generar en ellas buenas miras hacia el futuro.

### ■ Organización

La podemos definir como la estructura básica para sistematizar los recursos, las jerarquías, disposición de las actividades, con el propósito de realizar y simplificar las funciones del grupo empresarial.

Recordemos los principios de la organización:

- A. Del objetivo.
- B. Especialización.
- C. Jerarquía.
- D. Paridad de autoridad y responsabilidad.
- E. Unidad de mando.
- F. Difusión.
- G. Amplitud o tramo del control.
- H. Coordinación.

### ■ El objetivo de la organización

La organización es la forma como se dispone y se asigna un trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar los objetivos.

### La estructura organizacional, se refiere:

- A. Los objetivos de la empresa y las áreas funcionales.
- B. Descripción de puestos.
- C. Definición del perfil.

### ■ Organización formal e informal

#### A. Organización formal:

En gran parte la preocupación que existe sobre la rigidez de las empresas, es debido a su mala aplicación y debe existir autonomía que pueda aprovechar la iniciativa personal, no hay nada intrínsecamente inflexible en una organización formal, por el contrario una buena organización debe crear el ambiente en la que la labor individual pueda contribuir a los fines comunes en el presente y en el futuro.

#### B. Organizaciones informales:

Existe variedad de organización, dependiendo de sus propósitos, los sociólogos los han identificados en tres tipos.

- **A. Íntimos:** existe gran familiaridad, ya que la sociabilidad es básico dentro y fuera de la organización.
- **B. Camarillas:** las personas se relacionan entre sí por sus propósitos.
- **C. Subcamarillas:** incluyen pocas personas identificadas como camarillas.

La prospectiva organizacional consiste, fundamentalmente, en establecer un marco guía y de referencia para configurar, instrumentar y aplicar un modelo de control gerencial acorde a las necesidades particulares de cada organización, con base en un proceso integral de planeación, Configuración y desarrollo de control organizacional.

Una determinación de la prospectiva de la gerencia del control en una organización permitirá diagnosticar de una manera más rápida y precisa los focos de atención en los que se debe centrar la gestión de los gerentes de esta área, facilitando herramientas sencillas para organizar la complejidad de la organización y suministrando los elementos requeridos para desarrollar una acción eficiente. Para esto se debe concebir la organización como un sistema abierto, es decir un conjunto de procesos interdependientes que interrelacionan personas, tecnología, equipos y otros recursos, en el desarrollo de una serie de actividades que persiguen como propósito la satisfacción de las expectativas y necesidades de los diferentes usuarios.

La prospectiva organizacional permite efectuar estudios que visualizan la organización en un futuro inmediato o cercano e inclusive en el mediano y largo plazo, teniendo en cuenta el estudio o diagnóstico de los entornos interno y externo (cercano y lejano), el análisis sectorial para trasladar a la organización en tiempos futuros, del mediano y largo plazo a través de análisis estratégico los escenarios organizacionales que permitan visionar en el cumplimiento de la misión su futuro en contextos competitivos.

La prospectiva es aquel estudio, el cual nos ayudará a posicionar nuestra empresa en el mercado, como una organización competi-

tiva, pero esto es tan solo la mitad de lo que nuestra empresa necesita para funcionar bien y no decaer con el paso del tiempo, ya que la prospectiva nos permite moldear el futuro de la organización.

Debemos encaminar nuestra organización hacia el futuro sobre una prospectiva analizada y basada en resultados del pasado ya que se utiliza la falla como método de mejorar y formar una base de lo que será después.

En la gestión de control se deben resolver las siguientes preguntas:

- A. ¿Hacia dónde debe ir la gerencia del control en la organización?
- B. ¿Cómo podemos conseguir llegar allí?
- C. ¿Cómo lograr el apoyo eficiente del equipo humano que nos acompaña?

El sistema de control inherente a toda la organización y en esta medida, en él se circunscribe los demás sistemas, los cuales deben estar relacionados de manera armónica y coherente. Sin desconocer la especificidad e importancia que ostentan sistemas como los de planeación, información, contable, de gestión, entre otros, las decisiones que se tomen para fortalecerlos y/o Modificarlos deben ser armónico y coherente con el sistema de control que, de manera sistémica, los alberga. Es decir, el sistema de control es sistema, no sólo porque esté compuesto por sistemas como los mencionados, sino porque estos se presenten como un conjunto articulado de relaciones armónicas para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Se puede dar inicio a un tema muy particular como lo es la prospectiva, el cual está

íntimamente ligada con la planificación, y planificación estratégica; ya que éstos se enfocan a partir de decisiones presentes para mejorar situaciones futuras, basándose en experiencias pasadas (con cierto grado de semejanza o iguales, de una misma empresa o de sus competidores), enfrentando situaciones nuevas de forma original (creativa), reduciendo así el grado de incertidumbre, y el riesgo asociado a la aplicación de una estrategia. Los estudios de la prospectiva identifican, anticipan y proyectan las tendencias interdisciplinarias, utilizando métodos interactivos y participativos, a fin de forjar una visión estratégica que no resulte ficticia sino que reconozca y explique sus implicaciones de manera correcta en las decisiones y acciones que se tomen en el presente.

En conclusión la prospectiva mira hacia los distintos escenarios de forma metódica y abierta (desde el mundo exterior e interior de la organización), que estudia el futuro probable, que está dado bajo mucha incertidumbre (ya que éste no se conoce con certeza), analizando posibles impactos de reiterados estudios (dentro de cualquier ámbito) sobre un fenómeno y su comportamiento; además de ello tomando la previsión de los riesgos que pudiesen ocurrir en una situación la cual, pueda considerarse como la más ideal para la organización.

Toma de decisiones y gestión de las organizaciones

La toma de decisiones interviene varios procesos de decisión:

- A. Formulación de premisas.
- B. Identificación de opciones.
- C. Evaluación de opciones.
- D. Selección de una opción.

Un administrador debe orientarse por una racionalidad limitada o restringida, eso genera expectativas en cada uno de los colaboradores de la organización, ya que desde sus funciones se observa dicho proceso.

A partir de los años 70 el mundo comenzó a descubrir, antes era mucho más determinado y a medida que surgieron nuevos avances tecnológicos, cambios geopolíticos, negocios, y formas de entender el mundo y de comunicarse; Internet, celular, se transformó el mundo.

Lo que no se podía pronosticar con un simple método lineal cambio drásticamente, los clientes internos y externos, los mercados, las sociedades se volvieron más rígidos e inciertas, los actores mucho más activos y eso hizo que hubiese necesidad de iniciar métodos que atendieran esa transformación. Para ello, la prospectiva ordena esas realidades y ayuda a que las organizaciones aprendan mucho más rápidamente, ya que consideran en sus análisis las principales variables que generan las dinámicas de cambios, la incertidumbre y la complejidad presente.

No se trata de predecir porque el futuro no se conoce con antelación, lo que se trata es de tener herramientas (métodos), habilidades y destrezas para considerar los cambios que no se ven con los métodos tradicionales. Un ejemplo relevante aconteció en 1970, la revista Fortune catalogo a las mejores 500 empresas, 13 años más tarde la tercera parte de ellas habían desaparecido.

Vivimos, en el siglo XXI, una realidad cuyas características fundamentales son el cambio y la complejidad. Hoy, más que nunca, las diversas dimensiones de la vida humana (la social, la económica, la política, la cultu-

ral,...) se ven continuamente sacudidas por los embates de esta nueva realidad cambiante cuyos difusos rasgos se adivinan una constante en el caminar hacia la sociedad del futuro. Globalización económica, innovación tecnológica y cambio Demográfico son los procesos que, entrelazados, provocan esta sensación de cambio y complejidad, e indirectamente provocan el que el tiempo, cada vez más, se “achique”, dificultando en mucho la gestión de grandes organizaciones, tradicionalmente “lentas” en su funcionar.

La prospectiva, el estudio del futuro son criterios científicos con el fin de anticipar, prevenir y planificar situaciones, se presenta, a pesar de sus limitaciones, como una solución para evitar que el devenir incontrollable de los sucesos provoque una pérdida de eficacia y/o de competitividad de la organización.

Desde el momento en que, al anticipar, provee de información acerca de alternativas, riesgos y potencialidades, puede ser considerada una herramienta de reducción de incertidumbre notable, y un apoyo inestimable para adecuar los procesos de toma de decisiones a esta nueva realidad.

La prospectiva, además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta elementos muy importantes al proceso de planeación y a la toma de decisiones, además permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección.

**Entre los propósitos importantes de esta aproximación cabe mencionar los siguientes:**

- a) Generar visiones alternativas de futuros deseados.

- b) Proporcionar impulsos para la acción.
- c) Promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance.
- d) Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
- e) Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible.

La prospectiva mantiene también un amplio horizonte temporal; se interesa por eventos y situaciones a largo plazo, esto trae consigo la flexibilidad, ya que por tratarse de una visión a alcanzar en varios años, permite la elección de futuros alternativos.

Para lograr fecundar los proyectos que esperamos en el futuro debemos necesariamente unir la actitud prospectiva (variables blandas) y las estrategias operativas (variables duras) que permitan su movilidad y el adecuado enganche de la realidad cotidiana. Es un maridaje necesario y requisito para lograr el éxito esperado.

La situación de incertidumbre resultante de un entorno cada vez más cambiante, forma parte del núcleo de las preocupaciones en la gestión estratégica de las empresas. En este contexto la prospectiva cobra una relevancia cada vez mayor como una importante herramienta de ayuda a la mejora en los procesos de toma de decisión.

La utilización de la prospectiva en las organizaciones y empresas puede enmarcarse en cinco ámbitos principales.

La ayuda en los procesos de reflexión y planificación estratégica.

El suministro de información relevante, comprensible y a tiempo respecto al entorno competitivo y aplicable en diferentes funciones, de la empresa; la profundización en el conocimiento de alternativas tecnológicas y el conocimiento y la priorización de opciones tecnológicas; la difusión de una cultura en el interior de la empresa y, en el ámbito del cambio organizacional. La preparación de la organización a cambios profundos. Es decir, la prospectiva supone, ante todo, un ejercicio que permite la mejora de los procesos.

### ■ Inteligencia organizacional

Para Peter Senge como lo menciona en su libro la quinta disciplina, una organización se define como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes, que hacen un esfuerzo libre e incesante en hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo, con énfasis en el capital humano, la dinámica de los procesos que han sido creados con un estilo que señala el norte de la institucionalidad.

La inteligencia organizacional es la transformación del conocimiento organizacional individual en un conocimiento corporativo organizado que permite compartir los procesos y políticas de la organización, estandarizar los modelos de trabajo y ser capaces de responder con creatividad a las demandas del mercado.

Es la integración de todos los elementos necesarios para la automatización de procesos que faciliten el cumplimiento de la estrategia organizacional. En esencia, es el medio para asegurar niveles de eficacia, eficiencia y productividad dentro de una organización en forma sostenida y con una dependencia controlada de los recursos humanos.

Organizar siempre incluye preparar todo con antelación sin olvidar los detalles, una organización es un sistema planificado muy ordenado donde las personas saben cuál es su función dentro de la empresa. Las organizaciones modernas en este sentido, son inteligentes, saben qué necesitan, qué entregan, y qué desean obtener; no estamos hablando de una persona en específico, estamos hablando de una organización, aunque parezca extraño esta organización está tan bien planificada, tiene vida propia y como tal puede ser analizada, dividida, estructurada para evaluar su desempeño global. La inteligencia empresarial cubre perfectamente las expectativas en el entorno económico como herramienta para obtener un gran volumen de información útil a los directivos.

### Contamos con las siguientes divisiones:

- A. Planeación estratégica.
- B. Desarrollo organizacional.
- C. Ventas.
- D. Desarrollo de líderes.
- E. Desarrollo empresarial.
- F. Desarrollo humano.
- G. Administración de la calidad total.

Contribuir al incremento de la competitividad de nuestros clientes, a través de la transferencia de tecnología organizacional, con la mejor relación costo/beneficio del mercado". Toda inteligencia-organizacional - competencia conductual tiene subyacente una emoción, un impulso o un instinto que le da origen, la imitación y la repetición han fracasado como técnicas de aprendizaje efectivo de competencias tales como liderazgo efectivo, análisis de problemas, tolerancia a la frustración, etcétera.

La única forma de desarrollar en una inteligencia-organizacional personal las competencias conductuales necesarias es a través de las técnicas vivenciales. Sucede que las competencias conductuales no se tratan de conductas observables susceptibles de imitación sino de aptitudes. Capacitarse en competencia conductual consiste, por tanto, en vérselas con impulsos y tendencias internas individuales que suelen evidenciarse como inteligencia-organizacional expresiones o despliegues automáticos muy personales.

Para que una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, debe contar con el Desarrollo Organizacional (DO) como herramienta primordial para el proceso de aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades y produciendo cambios en su comportamiento.

Es por medio del desarrollo organizacional que se obtiene información para adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de la organización.

3

## Unidad 3

Identificación de  
variables claves



Prospectiva

Autor: Blanca Haydee Melo

# Introducción

Un sistema se presenta en forma de un conjunto de elementos relacionados entre sí. La estructura del sistema, es decir, la red de relaciones entre los elementos, es esencial para comprender su evolución, puesto que esa estructura conserva cierta permanencia.

El objetivo del análisis estructural es precisamente poner de relieve la estructura de relaciones entre las variables cualitativas, cuantificables o no, que caracteriza el sistema estudiado (ejemplo una empresa y su contexto estratégico).

El análisis estructural se basa en las matrices de entrada-salida de Leontiev, en la teoría de los gráficos y en los ejercicios de simulación de investigación operativa, en Francia por ejemplo fue desarrollado el Centro de Prospectiva y Evaluación (CPE) del ministerio de defensa.

El análisis estructural tiene dos objetivos complementarios:

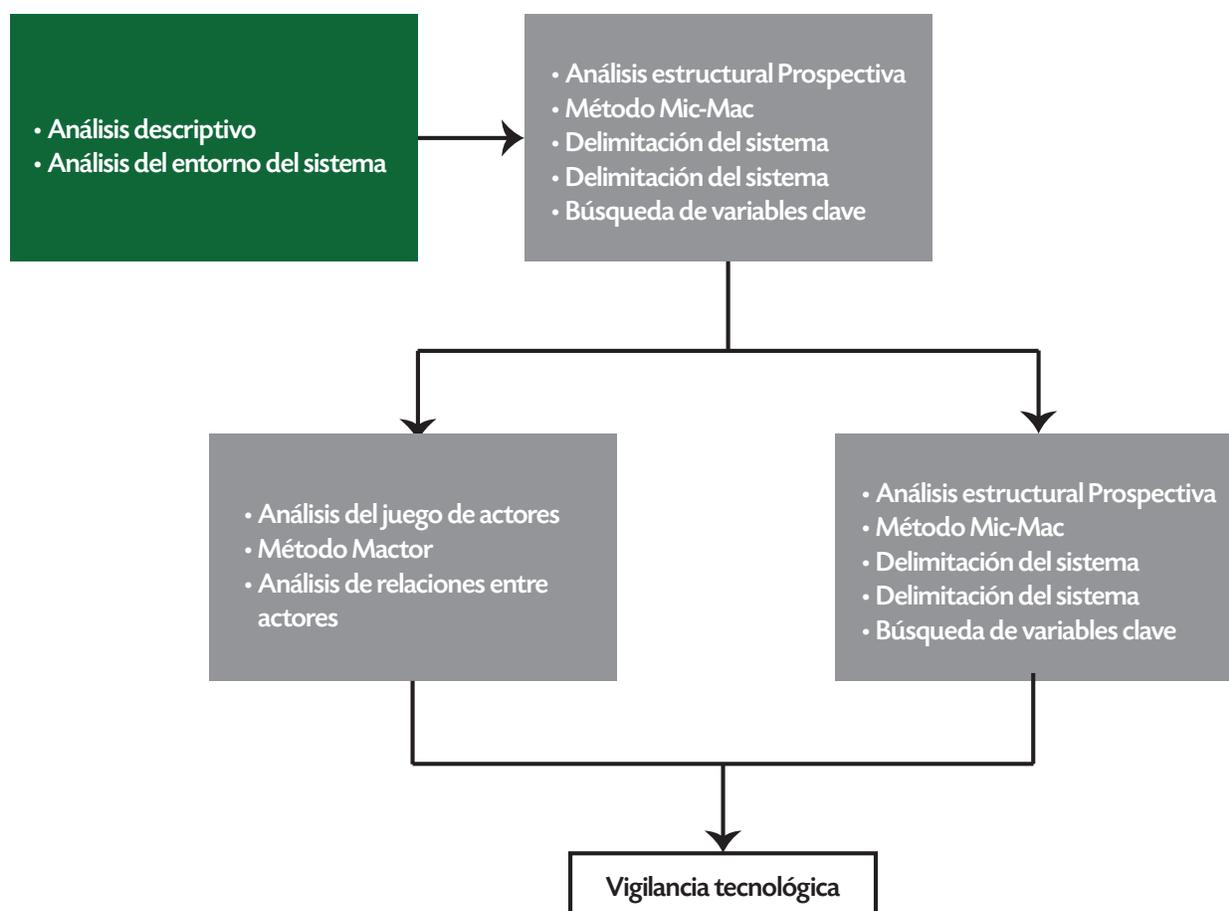
- **A:** Lograr una representación lo más exhaustiva posible del sistema estudiado que permita.
- **B:** Reducir la complejidad del sistema a sus variables esenciales.

Se recomienda leer en su totalidad el material, para su comprensión y aplicabilidad en su ejercicio laboral, profesional y personal, se requiere de consultas previas por parte del estudiante.

El material permite el desarrollo de actividades y la presentación de actividades evaluativas.

### Identificación de variables claves

- El análisis estructural.
- Análisis prospectivo.



## Método Mic-Mac

Cuando se trabaja con un subsistema interno, en relación con un contexto externo, hay dos tipos de variables esenciales.

- Variables externas que son las que ejercen mayor influencia, y las que ofrecen mayor explicación.
- Variables internas, que son las más sensibles a este contexto.

El objeto del método del MicMac es identificar las variables más motrices y más dependientes (variables clave), construyendo una de las tipologías de las variables mediante la clasificación directas e indirectas.

### Relaciones directas e indirectas

Un examen sencillo de la matriz que permite identificar las variables que ejercen la mayor acción directa (analizando todas las influencias directas). En efecto además de las relaciones directas, también existen relaciones indirectas entre variables, mediante cadenas de influencia y bucles de reacción.

El método MicMac es un programa de multiplicación matriarcal aplicando la matriz estructural, permite estudiar la difusión de los impactos por los caminos y bucles de reacción.

- Principio del método MicMac: elevación de la matriz a una potencia

El principio del método MicMac es muy sencillo, se basa en las propiedades clásicas de las matrices booleanas.

### Las tres clasificaciones: directa, indirecta y potencial

Se trata de hacer evidentes las variables más motrices y las más dependientes, se entiende que las variables motrices son aquellas cuya evolución condiciona más el sistema.

### Evidenciar las variables

El programa MicMac permite situar las variables en el plano motricidad dependencia, llamado indirecto (en el que las relaciones potenciales no se tienen en cuenta) y un plano llamado potencial.

## Método Mic-Mac

Cuando se trabaja con un subsistema interno, en relación con un contexto externo, hay dos tipos de variables esenciales.

- Variables externas que son las que ejercen mayor influencia, y las que ofrecen mayor explicación.
- Variables internas, que son las más sensibles a este contexto.

El objeto del método del MicMac es identificar las variables más motrices y más dependientes (variables clave), construyendo una de las tipologías de las variables mediante la clasificación directas e indirectas.

### **Relaciones directas e indirectas**

Un examen sencillo de la matriz que permite identificar las variables que ejercen la mayor acción directa (analizando todas las influencias directas) En efecto además de las relaciones directas, también existen relaciones indirectas entre variables, mediante cadenas de influencia y bucles de reacción.

El método MicMac2 es un programa de multiplicación matriarcal aplicando la matriz estructural, permite estudiar la difusión de los impactos por los caminos y bucles de reacción.

### **Método Mactor**

El futuro nunca está totalmente determinado, sea cual sea las tendencias provenientes del pasado, se encuentra abierto en varios futuros posibles.

El análisis de juegos de actores se desarrolla en seis etapas según la propuesta Mactor.

- A. Localizar los proyectos y motivaciones de cada actor, sus apremios y sistemas de acción (construir el cuadro de estrategia de los actores).
- B. Identificar los retos estrategias y los objetivos asociados.
- C. Situar cada actor sobre cada objetivo y localizar las convergencias y divergencias.
- D. Jerarquizar los objetivos e identificar las tácticas posibles.
- E. Evaluar las relaciones de fuerzas y formular para cada actor las recomendaciones estrategias coherentes con sus prioridades de objetivos y sus medios.
- F. Plantear las cuestiones claves de futuro.

### **Método Smic**

El método Smic consiste en interrogar un panel de una manera tan racional y objetiva como sea posible. Se puede considerar en entrevistas clásicas y sacar una de ellas una impresión conjunto.

### **El objeto y el principio del Smic**

La realización de una hipótesis en un horizonte dado constituye un evento y el conjunto de la hipótesis constituye un marco referencial en el que hay tantos estados posibles.

El principio del método Smic consiste en corregir las opciones brutas expresadas por expertos de manera que se obtengan resultan netos coherentes, lo más próximos posibles a las estimaciones iniciales.

El método tiene en cuenta el hecho de que las opiniones emitidas a consecuencia de ciertas preguntas particulares, referentes a hipótesis no independientes, contienen cierta dosis de incoherencia respecto a la opinión global inexpresada, pero implícita, si se considera el conjunto de las respuestas a las otras preguntas.



## Método Multipol

Un instrumento sencillo y operativo.

La necesidad de tener en cuenta la presencia de criterios múltiples en los problemas de decisión ha motivado el desarrollo de los métodos multicriterio de ayuda a la decisión.

El método Multipol es el más sencillo, se basa en la evaluación de las acciones por medidas ponderadas, del mismo modo que la evaluación de los alumnos de una clase se hace según unas materias con coeficientes asignados.

Toda decisión sobre un conjunto de acciones a efectuar se inscribe en el marco de una de las problemáticas:

- A. Decidir en favor de las mejores acciones (selección).
- B. Definir una participación de las acciones (elección).
- C. Determinar una clasificación de las acciones (ordenación).

## Aplicación a la decisión de lanzamiento de un producto nuevo

Sean cinco productos que se estiman según cinco criterios:

- A. Coste de lanzamiento.
- B. Riesgo de ruptura de aprovisionamiento.
- C. Adecuación a la imagen.
- D. Ventas.
- E. Beneficios.

Con el fin de decidir cuáles son los productos que hay que lanzar prioritariamente, la evaluación de las acciones según los criterios ej. En escala de 0 a 20, recordemos que la gran fidelidad de lo que ocurre a los alumnos de una clase a los cuales se da una nota en cada materia enseñada (criterio).

3

Unidad 3

Modelos Teóricos



Prospectiva

Autor: Blanca Haydee Melo

# Introducción

Se recomienda tener presente los modelos que imparten cada uno de estos autores para su contexto organizacional.

Algunas tendencias que se toman son el medio ambiente, la tecnología, los recursos humanos y la producción de productos y/o servicios, se considera la base para la ejecución de las empresas.

Cada autor tiene puntos de vista importantes que se deben considerar para marcar al momento de aplicar procesos administrativos.

Realizar las lecturas detenidamente, si encuentra términos que no identifica, consultar su significado de manera técnica para comprender lo leído, apoyarse de consultas autónomas que usted pueda efectuar, adicionalmente es importante que argumente cada uno de los planteamientos presentados en la cartilla, y así obtendrá una visión clara de lo informado en la cartilla.

De esta forma para afianzar su conocimiento se requiere ejecutar los foros, talleres, quiz y evaluaciones propuestas en la semana de aprendizaje.

### Modelo de Russel Ackoff

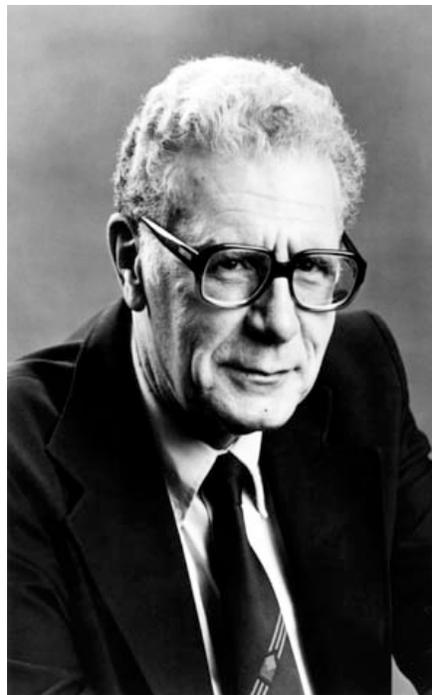


Figura 1. Russell L. Akoff

Fuente: <http://marketingcurie.blogspot.com/2011/03/los-personajes-mas-influyentes-del.html>

#### **La planeación interactiva, depende de elementos para que sean aplicados:**

- A. Principio participativo: únicamente por este sentido participativo se puede ajustar a la organización a desarrollar en su empresa.
- B. Principio de continuidad: se requiere que todos los procesos sean supervisados y evaluados para verificar con exactitud si funcionan.
- C. Principios holísticos: permite de forma simultánea obtener resultados, a través de la planeación y coordinación en sus actividades de la empresa.

## Modelos de planeación interactivo, según Russel:

### ■ A. Formulación de la problemática

- Análisis de sistemas
- Análisis de las obstrucciones

### ■ B. Preparación de proyecciones

- El pasado hacia el futuro
- Proyecciones afines con la provisión de referencia
- Consumo de recursos críticos

### ■ C. Planeación de los fines

- Diseño del futuro
- Metas a fines
- Objetivos
- Diseño
  - Selección de la misión
  - Propiedades del diseño
  - Diseño del sistema

### ■ D. Planeación de los medios

- Etapa
- Planeación
- Escenarios

### ■ E. Planeación de los recursos

- ¿Cuáles?
- ¿Cómo?

### ■ F. Diseño de la implantación y el control

- Retroalimentación
- Vigilancia
- Medio ambiente

## Modelo de H. Igor Ansoff

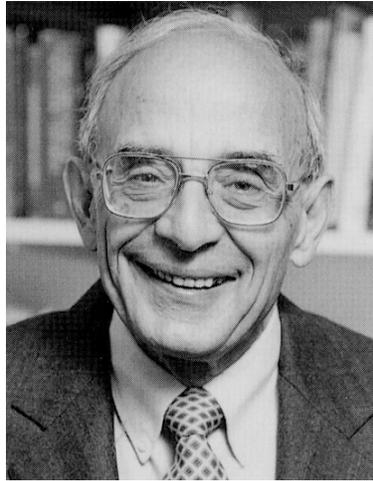
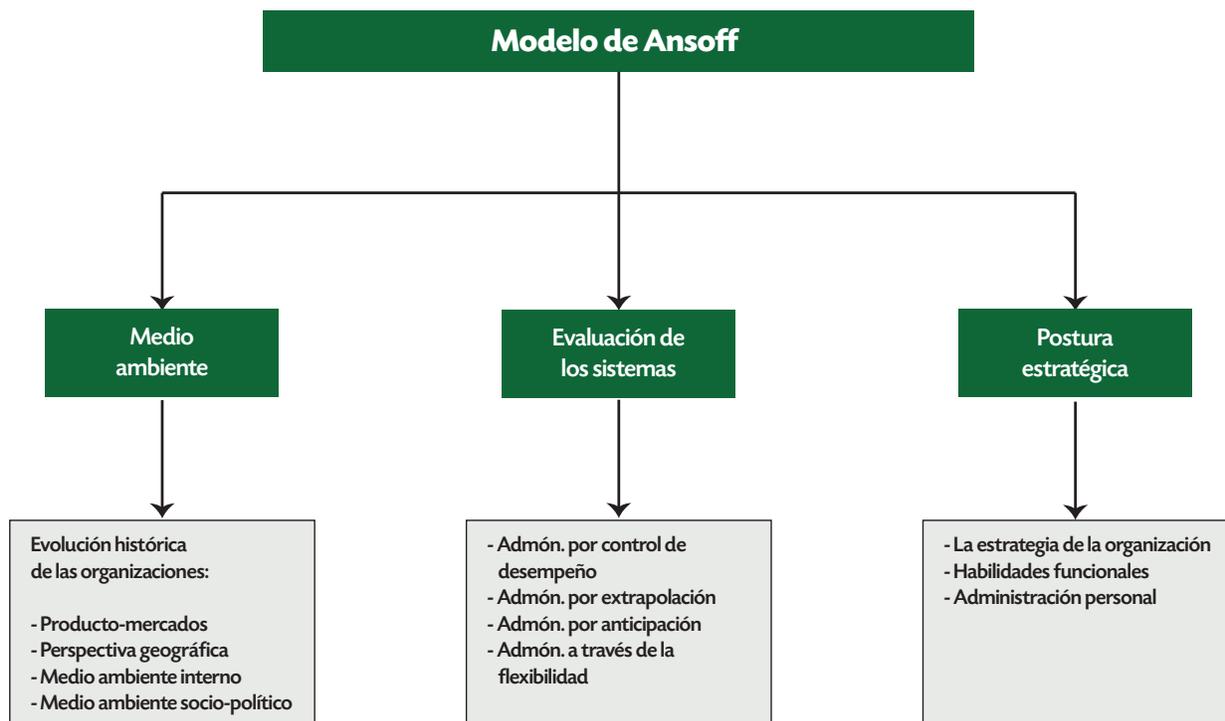


Figura 2. H. Igor Ansoff

Fuente: <http://www.starnostar.com/Who-Is-Igor-Ansoff-Is-H-Igor-Ansoff-from-Vladivostok-Truly-a-Celebrity/1271/Who-Is-Star/>

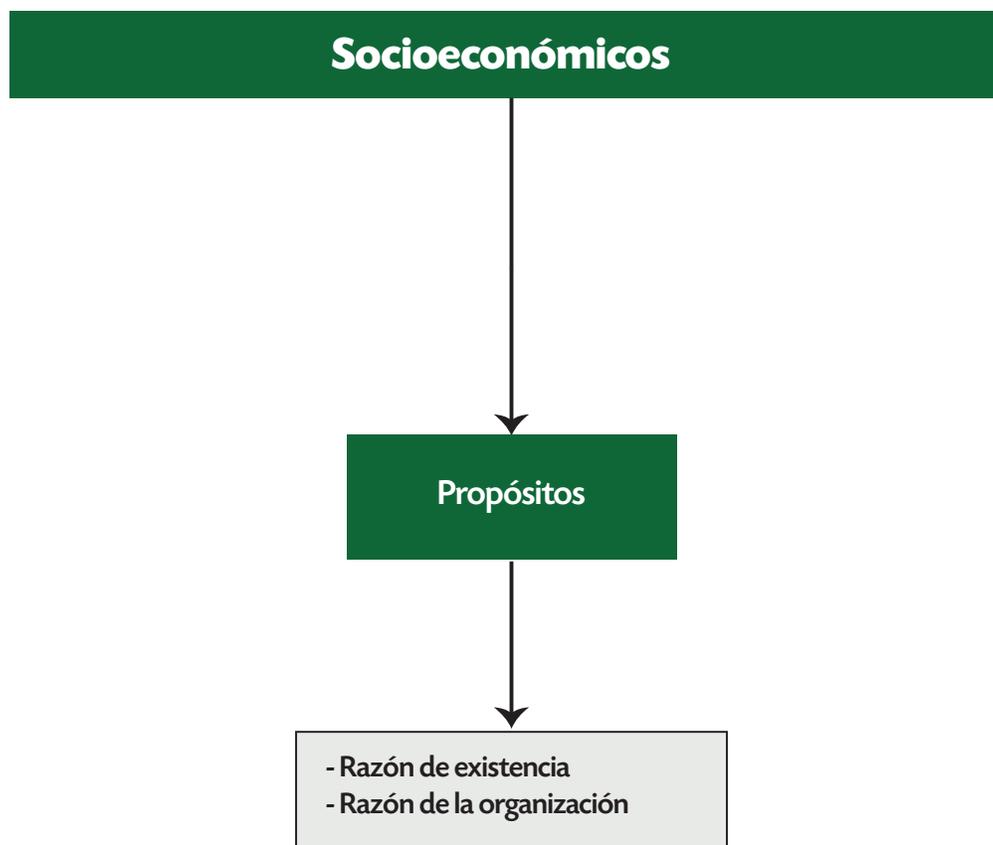


## Modelo de George A. Steiner



Figura 3. George A. Steiner

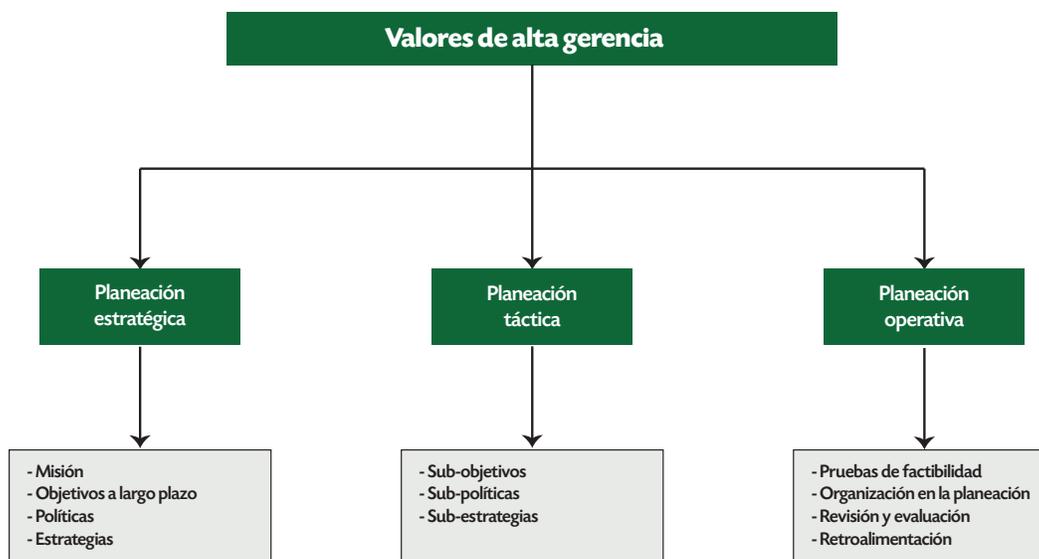
Fuente: [http://manifiesto-surrealista.blogspot.com/2012\\_01\\_01\\_archive.html](http://manifiesto-surrealista.blogspot.com/2012_01_01_archive.html)



## Valores de alta gerencia

Para cada organización los líderes adoptan libremente los valores de acuerdo a las funciones de su actividad económica, y que sean adaptadas a su horizonte empresarial.

Los desempeños de valores de la alta gerencia se observarán en el siguiente gráfico.



## Modelo de Fred R. David



Figura 4. Fred R. David

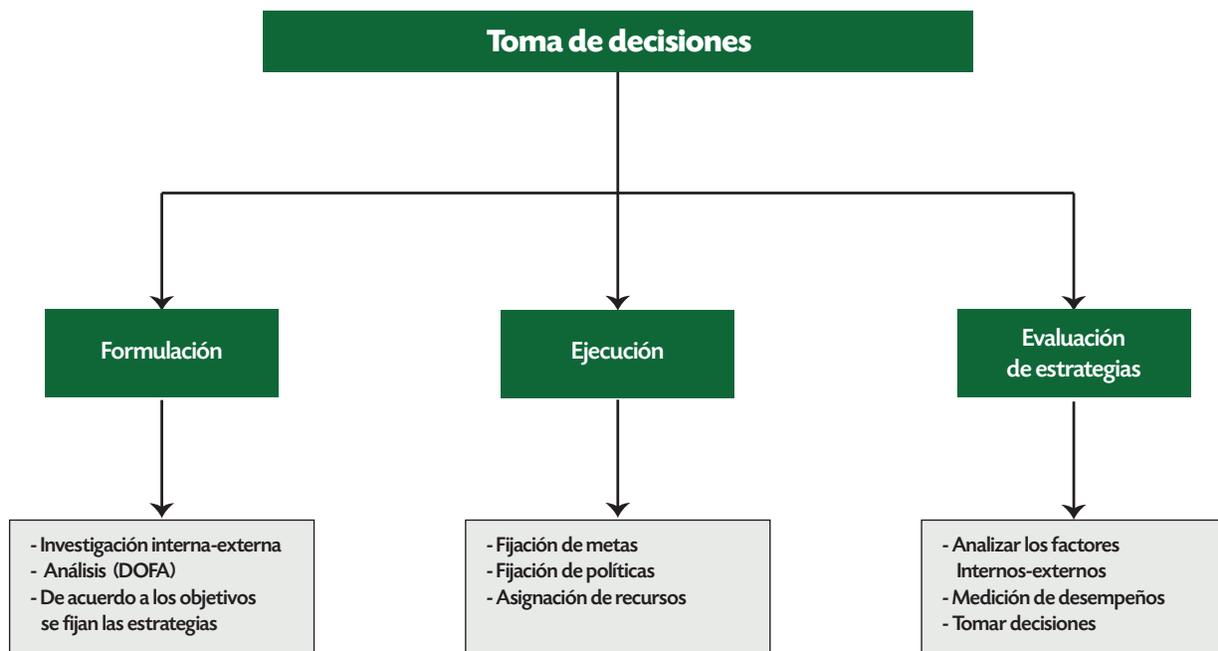
Fuente: [http://www.goodreads.com/author/show/483866.Fred\\_R\\_David](http://www.goodreads.com/author/show/483866.Fred_R_David)

## Toma de decisiones en las organizaciones

La toma efectiva requiere la selección racional, de determinadas acciones. Por lo tanto que el actuar o decidir por una persona requiere ciertas condiciones.

La toma de decisiones se puede pensar en.

- A. Formulación de premisas.
- B. Identificación de opciones.
- C. Evaluación de opciones.
- D. Selección de una opción.
- E. Tomar la decisión.



## Modelo de Michael E, Porter



Figura 6. Michael E. Porter

Fuente: <http://idnews.idaccion.com/formacion-permanente-y-flexible-formacion-del-presente/>

### Las cinco fuerzas

Las cinco fuerzas que pueden ser utilizadas en las industrias, a continuación las nombramos.

- **1. Ingreso de competidores:** permite ingresar nuevas empresas a pesar de las barreras existentes en el mercado.
- **2. Amenaza de sustitutos:** en el mercado actual hay muchos productos sustitutos, lo cual el análisis de posibilidades y facilidades son muchas las que la oferta y la demanda implica realizarlos.
- **3. Poder de negociación de los compradores:** para los consumidores es rentable adquirir un producto a bajo costo, lo que implica conseguir grandes volúmenes de mercancías.
- **4. Poder de negociación con los proveedores:** los proveedores son esenciales y pautas que marcan las empresas, ya que son los que nos ofrecen productos o servicios a pre

- cios razonables como están en la competencia, de ellos depende el nivel de compra.
- **5. La competencia:** es un marco fundamental, ya que ellos nos permiten generar nuevas ideas, rutas y establecer la permanencia dentro de las empresas, por eso es importante interactuar con cada uno de ellos.

Es importante incluir las políticas gubernamentales de cada región, ya que muchos de ellos depende su estilo de negocio, recordemos que cada país, localidad o región tienen parámetros que se debe cumplir y los empresarios se deben ajustar a cada una de ellas.

## Factores de amenaza

### ■ A. Nuevos competidores:

Los nuevos competidores, penetran al mercado una vez hayan establecido su competencia, en productos y/o servicios, en marcas, precios, y durabilidad del mismo, por eso el proveedor debe ser consiente del paso que va a dar, y lograr que los canales de distribución del mercado, genere confianza en los clientes.

### ■ B. Amenaza de productos sustitutos:

Se debe observar muy bien los productos sustitutos, ya que en ciertos momentos se puede disminuir o mejorar la calidad en los productos. Este factor es preocupante a todas las empresas dedicadas a este tipo de ofertas.

### ■ C. Amenaza del poder de negociación de los proveedores:

Depende de la existencia de las empresas con la misma actividad, y la expansión que posea en el mercado. Estos permiten la oportunidad de integración entre proveedores y aperturas de puntos que ofrezcan calidad en el servicio y nuevas marcas existentes que generar confianza en los clientes.

### ■ D. Amenaza del poder de negociación de los compradores:

Para que los compradores puedan realizar sus compras, los productos y/o servicios deben ser excelentes, si este paso no obedece a las necesidades del cliente, encontraremos que los compradores escasean, ya que ven que sus recursos monetarios son perdidos. Para que este suceso no ocurra, se debe reestructurar los productos y/o servicios de la empresa.

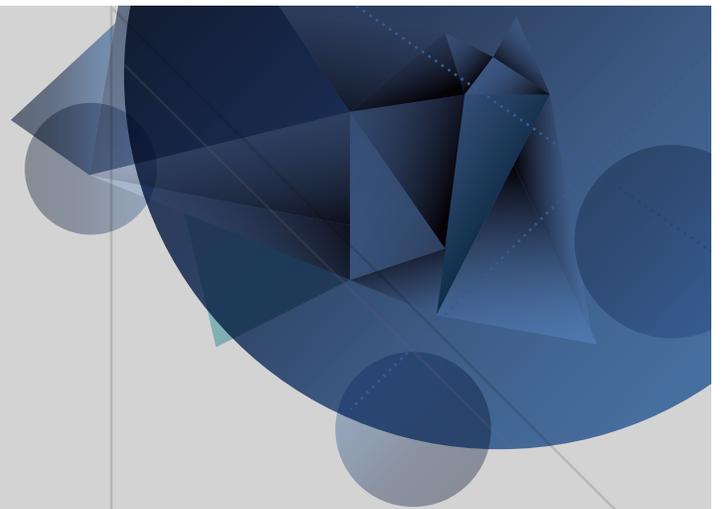
### ■ E. Amenaza de competencia interna de la industria depende:

Cuando el liderazgo de una empresa no está bien plasmado o estructurado, aparecen en cierto modo las islas dentro de la compañía, esto hace que las empresas generen menos competencia, y marque pautas en el alza de los costos de producción, lo que posteriormente se ven referenciado en el producto al salir al mercado, y observamos que la competencia es mejor que lo que tenemos, por ello es factor importante el liderazgo y hablar a una sola voz dentro de la compañía.

# 4

## Unidad 4

La naturaleza  
de la dirección  
estratégica



Prospectiva

Autor: Blanca Haydee Melo

# Introducción

La dirección estratégica de una empresa, debe partir de los componentes de organización que utilice el líder en el desarrollo de las estrategias tomadas de las metas y objetivos a trazar en determinado tiempo, se considera relevante mejorar los procesos de decisión y para ello es fundamental analizar el árbol de problemas o matriz Dofa, que son considerados como fundamental en su análisis.

Para que en las organizaciones se implemente la prospectiva se recomienda conocer cinco ambientes.

- Proporcionar ayuda en la planificación de la empresa
- Conocer la empresa desde su visión holística y su competencia
- Conocer las opciones tecnológicas
- Realizar la ampliación de la cultura organizacional en todo el entorno de la empresa
- Lograr que la organización este latente a los cambios.

Se recomienda leer en su totalidad el material, para su comprensión y aplicabilidad en su ejercicio laboral, profesional y personal, se requiere de consultas previas por parte del estudiante.

El material permite el desarrollo de actividades y la presentación de actividades evaluativas.

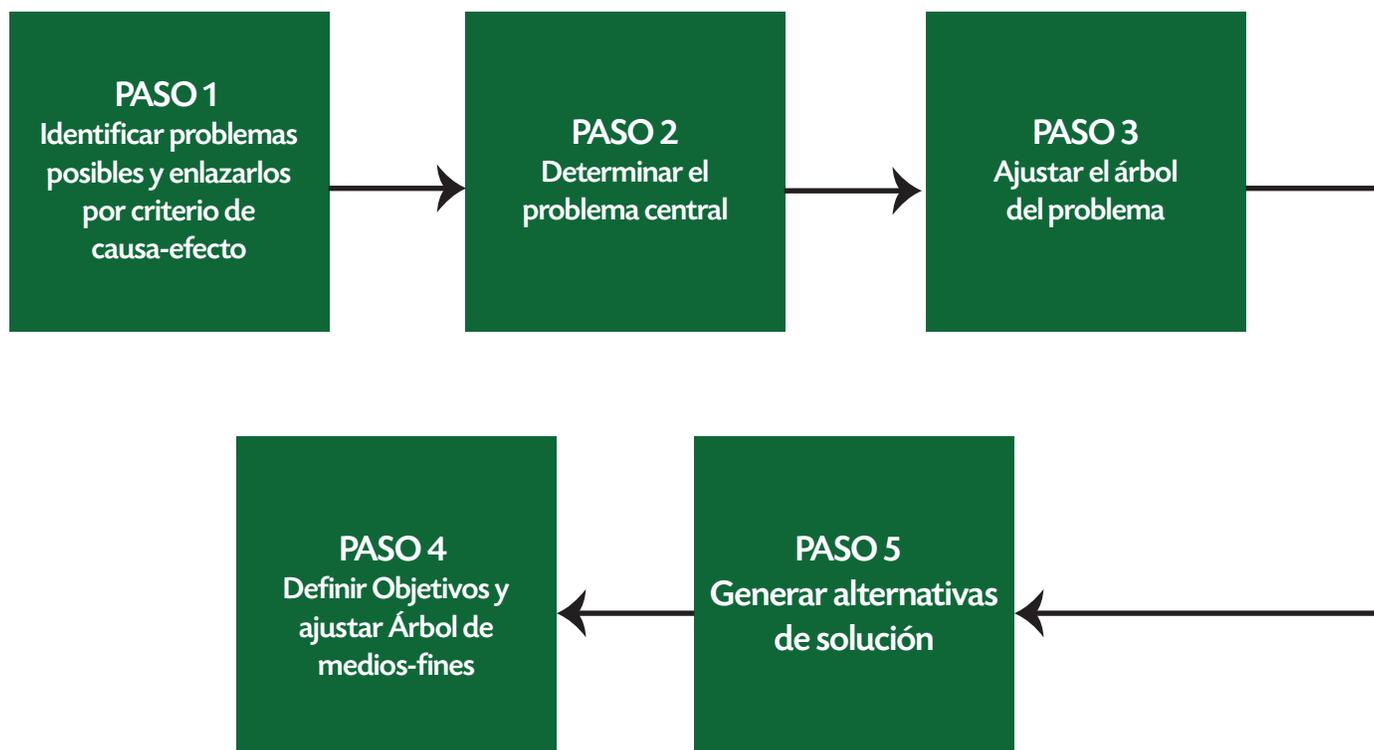
## La naturaleza de la dirección estratégica

### Evolución de los sistemas de dirección en la empresa

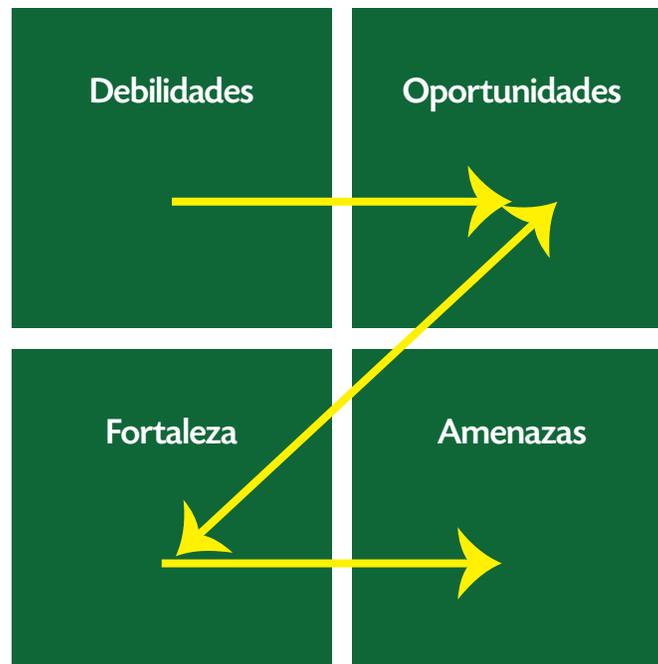
Las empresas deben lograr cambios en su entorno, que permitan dar respuesta a la estrategia empresarial,

Los cambios son pasos que todas las empresas deben realizar de forma periódica, para evitar sorpresas, en los diferentes departamentos de la empresa y así tomar decisiones que al aplicar un árbol de problemas o matriz DOFA nos permite identificar detalladamente estos efectos.

#### ■ Observaremos un árbol de problemas



## ■ O podemos tomar una matriz DOFA



El uso de estas herramientas nos permite verificar las inconsistencias que se están presentando en la empresa, lo que se requiere su aplicabilidad para periodos cortos.

Desde este punto de vista, podemos aplicar el método Delphi en prospectiva, atribuyendo que hacia el futuro versión mejorada desde la aplicabilidad la matriz DOFA o árbol de problemas, esto permitirá a la alta dirección elegir fácilmente su estrategia desde la organización interna. Y así la competencia nos permite mejorar y mantener viva las estrategias y planes en cada departamento de la empresa y enlazar de manera adecuada las metas trazadas.



Recordemos que la planeación se puede trazar en corta, mediana y largo tiempo, cada organización es libre de enfocar sus puntos de vista. Si bien sabemos el árbol de problemas o la matriz DOFA nos ayuda a la toma de decisiones.

## DIRECCION ESTRATÉGICA

### ETAPAS

#### DIRECCION POR CONTROL

Sistema de dirección válido para entornos estables.

Su aplicación en el corto plazo y en los aspectos internos de eficiencia.

Los resultados de la empresa dependen de una correcta asignación de recursos por lo que el control presupuestario es una técnica básica en este tipo de dirección.

#### DIRECCION POR CONTROL

El entorno es estable por lo que es posible predecir el futuro a partir de la "extrapolación" de las situaciones pasadas. Así se pueden fijar objetivos a largo plazo y definir la planificación del camino a seguir para llegar a los objetivos marcados.

#### DIRECCION POR CONTROL

Florece a medida que el entorno se hace más inestable.

Adquiere todo su significado y validez el concepto de estrategia y la dirección estratégica de la empresa.

El entorno es dinámico, pero no turbulento, por lo que la dirección puede "anticiparse" a la evolución del entorno y dar respuesta a sus amenazas y oportunidades a partir de las fortalezas y debilidades internas.

#### DIRECCION POR CONTROL

La presencia de entornos cada vez más turbulentos con frecuencia no permite a la dirección empresarial ni siquiera una actitud de anticipación.

Por ello, se hace necesaria una actitud que permita detectar rápidamente los cambios del entorno y dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planteados en cada momento.

## Elementos básicos de la dirección estratégica

Para conocer los elementos básicos, en primer lugar se considera fundamental conocer los valiosos aportes que realizaron los estudiosos del concepto de estrategia, a continuación resaltaremos algunos de ellos

### El concepto de estrategia

El concepto de estrategia ha tenido una evolución y han sido varios los autores que han definido el término sin haber llegado a un consenso.

- “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser” (según el Autor Andrews 1977).
- “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa” según del autor (Porter 1982).
- “consideran que el concepto de estrategia es de carácter multidimensional ya que “abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándola un sentido de unidad, dirección y propósito así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno”. Según el autor Hax y Majluf (1996).

Retomando los conceptos de los autores se considera fundamental definir metas y objetivos que permitan generar habilidades competitivas en el mercado para así lograr el laurel de la empresa.

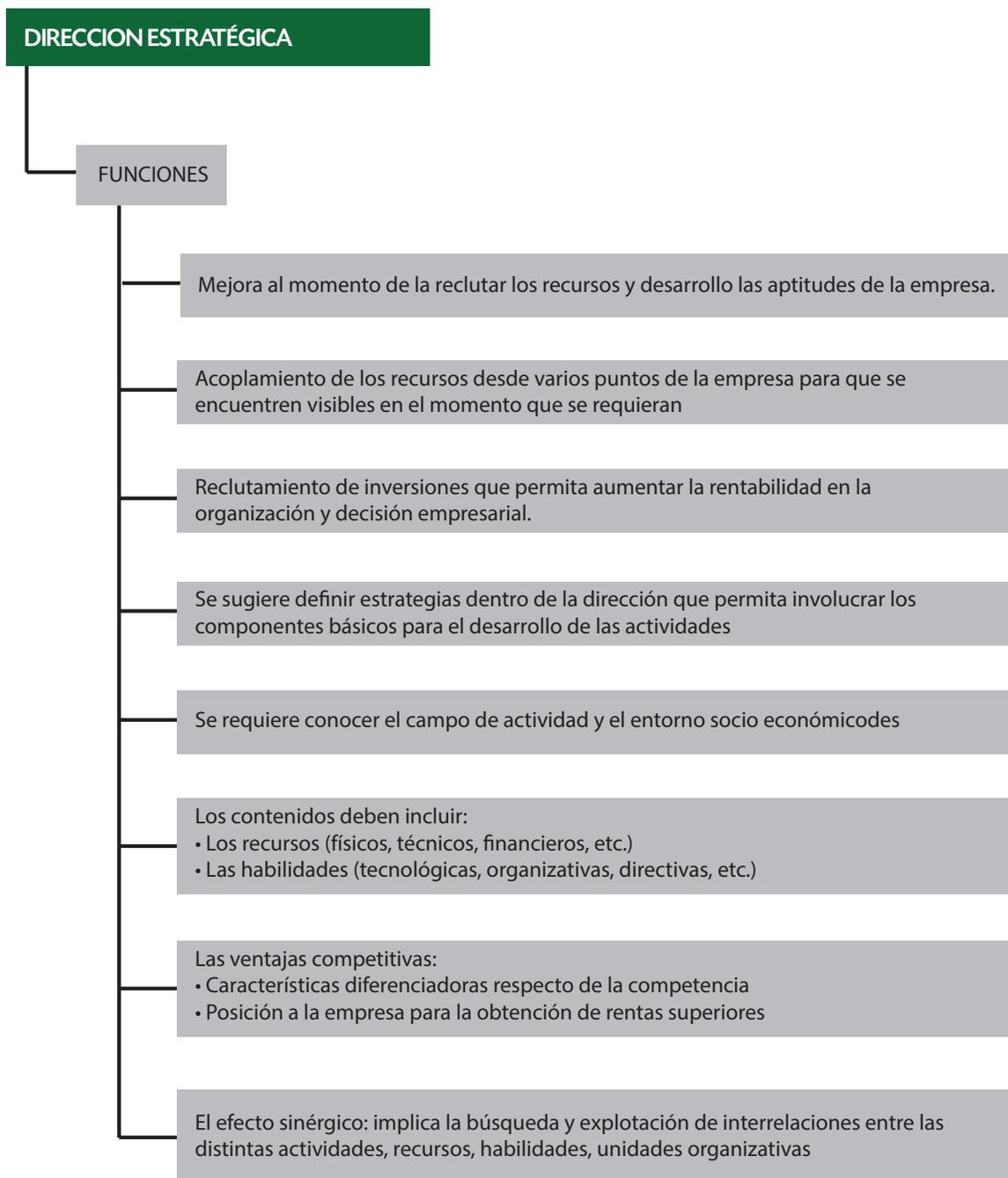
### La dirección estratégica

Hablar de dirección empresarial implicar conocer la empresa a partir de los departamentos que la componen, incluyendo recurso humano y competencia, de esta manera se podrá formular estrategias permitan generar utilidades dentro de la misma, observaremos algunas características que implica la dirección estratégica.

- Se recomienda conocer el entorno donde se encuentra la empresa, para iniciar con el proceso de observaciones de la competencia y así poder marcar líneas o estrategias que permitan avanzar de manera categórica sin llegar a la competencia desleal, sino buscar de forma favorable el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.
- Existe la probabilidad que al conocer la competencia se genere algunas dificultades, pero se recomienda ser estratégico para lograr su conocimiento y así colocar en marcha nuestra estrategia competitiva.

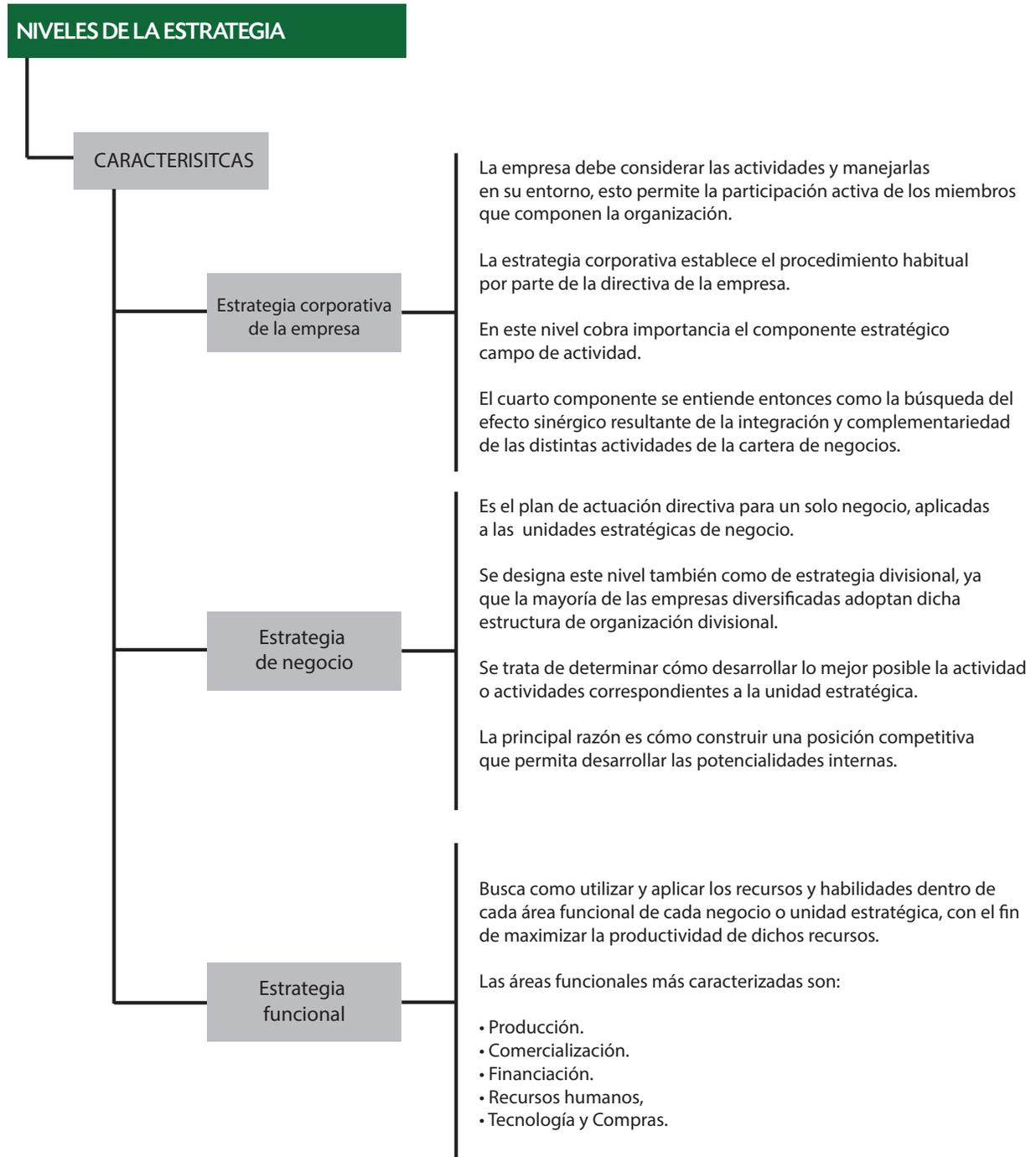
- Si recordamos las empresas aplican un DOFA o ARBOL DE PROBLEMAS que nos manifiestan las decisiones que se deben tomar, pero se recomienda que las personas encargadas de esta labor deben ser racionales, decisivas y muy centradas frente a estos procesos, ya que tomar la decisión que generen cambios no es fácil. Por eso se requiere mesura al momento de su aplicación

Cuando hablamos de dirección estratégica, nos referimos al hecho de exponer destrezas que permita su aplicación en el menor tiempo posible, y así lograr el cumplimiento de los mismos, para ellos se requiere funciones básicas.

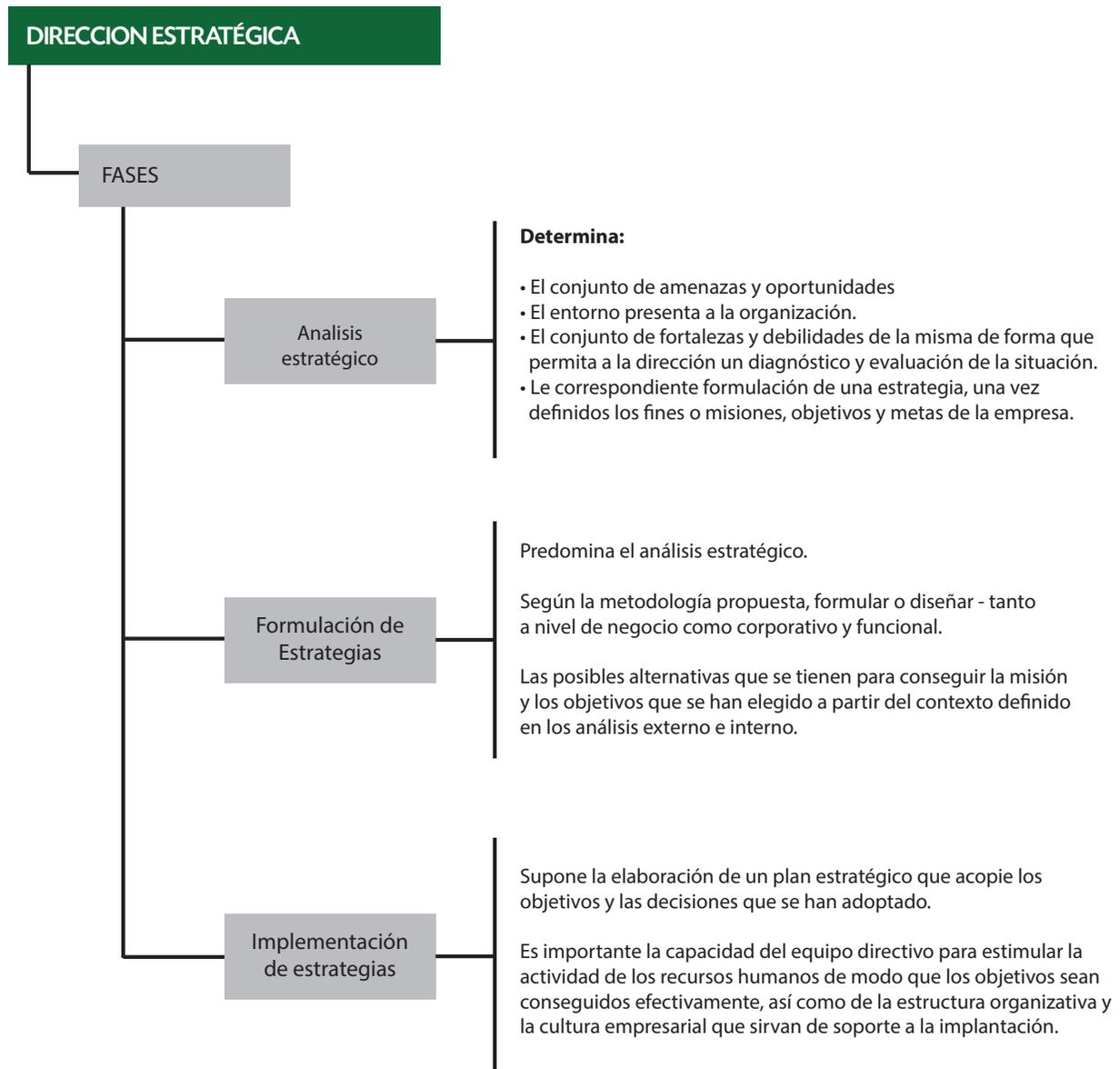


## Niveles de la estrategia

Lo podemos considerar de la siguiente manera:



## Fases del proceso de la dirección estratégica



## Escuelas de pensamiento sobre dirección estratégica

- Escuelas de pensamiento estratégico según las escuelas de Mintzberg:

Escuela de pensamiento		Visión del proceso de formación de estrategias
Escuela del diseño	(1)	Proceso formal
Escuela de planificación	(1)	Proceso analítico
Escuela de posicionamiento	(1)	Proceso visionario
Escuela empresarial	(2)	Proceso mental
Escuela cognoscitiva	(2)	Proceso emergente
Escuela de aprendizaje	(2)	Proceso de poder
Escuela de política	(2)	Proceso ideológico
Escuela cultural	(2)	Proceso pasivo
Escuela del entorno	(2)	Proceso pasivo
Escuela configurativa	(3)	Proceso episódico

Ante la proliferación de escuelas Mintzberg las agrupó en tres categorías:

- **Carácter prescriptivo (1):** preocupada por cómo se deberían formular las estrategias. Es racional y normativa.
- **Carácter descriptivo (2):** enfoque descriptivo de los aspectos específicos del proceso de decisión estratégica. Es descriptiva y centrada en los procesos de toma de decisiones.
- **Carácter integrador (3):** pretenden conjugar los aspectos económicos con los organizativos, la formulación con la puesta en práctica.

4

## Unidad 4

Surgimiento de  
la planeación  
estratégica



Prospectiva

Autor: Blanca Haydee Melo

# Introducción

Cuando hablamos de planeación estratégica, usualmente estamos pensando en un proceso administrativo que permite aplicar cuatro etapas básicas como es la Planeación, Organización, Dirección y Control, que una vez implementado a la alta dirección nos facilita la aplicación e implementación de los procesos, si bien hablamos de prospectiva este mecanismo nos permite ver de una forma holística todos los procesos cognitivos de la empresa, y automáticamente podemos generar toma de decisiones.

Es fundamental que las empresas puedan impartir en sus niveles de jerarquía unos procesos adecuados para garantizar el éxito de la misma.

Para obtener resultados se debe aplicar un proceso evaluativo que permita dar información a través de la utilización de instrumentos cuantificables ejemplo la encuesta aplicada a clientes internos y externos de la empresa.

Se recomienda leer en su totalidad el material, para su comprensión y aplicabilidad en su ejercicio laboral, profesional y personal, se requiere de consultas previas por parte del estudiante.

El material permite el desarrollo de actividades y la presentación de actividades evaluativas.

## Surgimiento de la planeación estratégica

### ■ La planeación: aspectos generales

Peter Drucker plantea que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante:

- A. El doble criterio de la eficacia.
- B. La habilidad para hacer las cosas "correctas".
- C. La eficiencia.
- D. Habilidad para hacerlas "correctamente".

Drucker sugiere que; la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación:

- A. Establecer las metas 'correctas'.
- B. Elegir los medios "correctos" para alcanzar dichas metas.

### La planeación en las organizaciones

#### ■ La importancia de la planeación:

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar.

Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.

### La Importancia de las metas

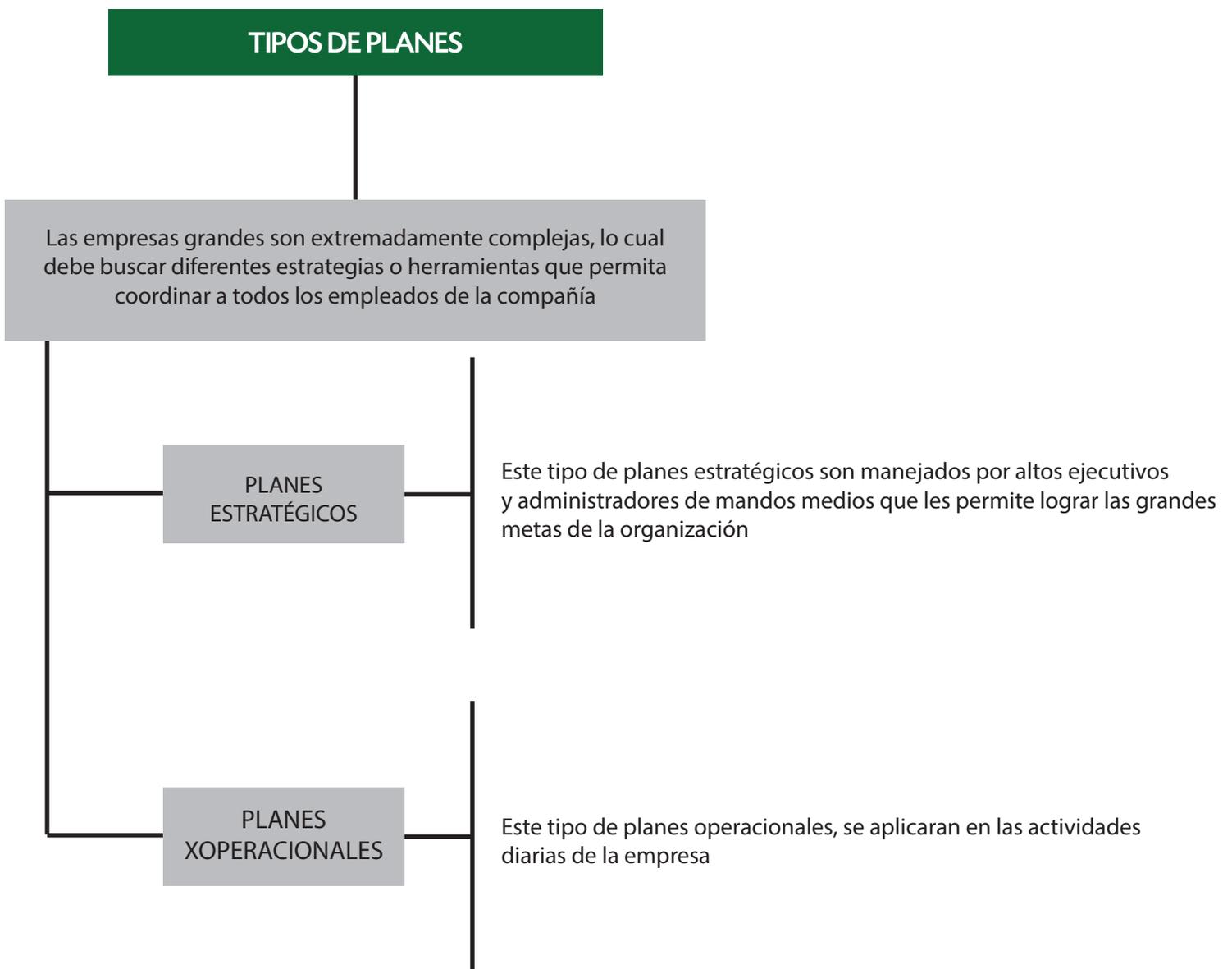
Plantear metas en una organización es centrar nuestras ideas a un objetivo general que nos permita como organización trabajar en equipo y desarrollar todas las estrategias establecidas permitiendo generar resultados exitosos.

Podemos decir que existen metas específicas, medibles y alcanzables. Por ello se considera cuatro razones fundamentales:

- **A.** Metas con sentido de dirección, es decir cuando no se tiene claro que es lo que se desea hacer en la empresa, y al momento de iniciar una actividad podemos confundirnos en y terminar realizando otras actividades, muy posiblemente no se pueda llegar al objetivo trazado. Por los múltiples obstáculos que pueda encontrar al desarrollo del mismo.
- **B.** Metas con enfoques de esfuerzos. En este proceso existen metas definidas pero limitadas, lo que involucra al personal a ser preciso en su forma

de actuar y procesos a realizar, adicional a ello se pueden alternar varias metas, esto nos permite que el personal de la empresa trabaje en equipo al momento de desarrollar una actividad.

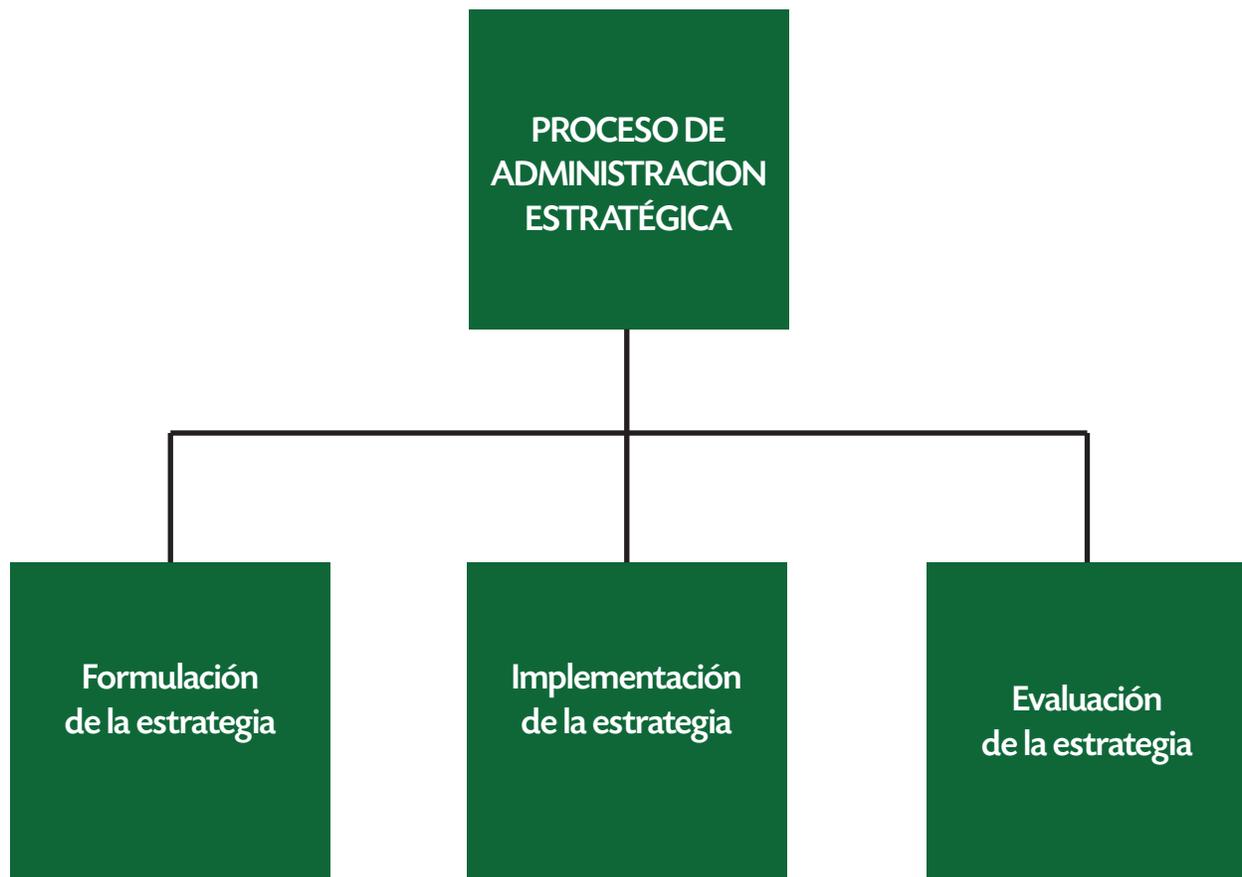
- **C.** Las metas, son una forma de ajustar nuestros avances: se consideran medibles, es decir con fechas, estándares establecidos que se deben realizar por todos los colaboradores y directivos de la empresa, esto nos permite comprender de manera rápida el trabajo en equipo y generar evaluaciones rápidas a todo el personal, en este enfoque se pueden realizar acciones correctivas y eso nos permite la replaneación, que en ciertos procesos los resultados son exitosos.

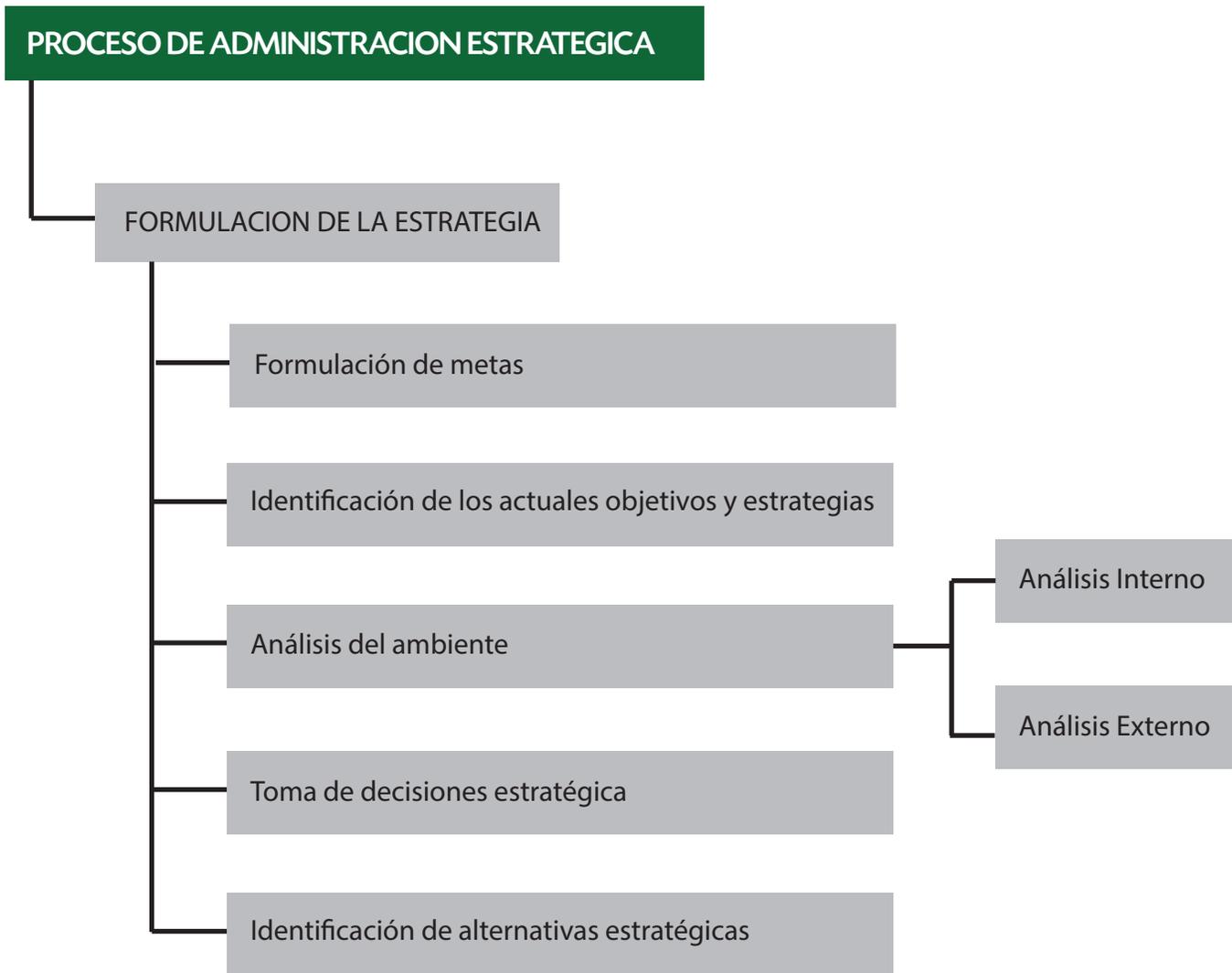


- **D.** Es importante para las organizaciones conocer y aplicar el horizonte empresarial, ya que mediante este ejercicio podemos aplicar una excelente planeación estratégica, adicional a ellos podemos aplicar su objetivo, sus valores, su ámbito. Consideramos que la misión es una estrategia vital para el desarrollo de las actividades de la empresa, ya mediante ella sabemos que busca y a que apuntamos.

### Proceso de la planeación

Si bien conocemos todas las empresas aplican planeación estratégica, de forma diferente que le permite desarrollar sus actividades, para este ejercicio se requiere de un trabajo en equipo que estará integrado por la parte administrativa y operativa de la empresa, es decir todos los clientes internos. Adicional a ello mostraremos algunas etapas básicas que deberán tener presente.





Una de las herramientas más sencillas es formular la MISION de la organización que permite manifestar oportunidades y amenazas externas y a su vez concretar las fortalezas y debilidades a largo plazo.

**Formulación de las metas:**

Lo primero que se establece es que la misión sea clara, coherente, y que permita a todos los colaboradores de la empresa agilidad en su aplicación y organización para este efecto se recomienda formular ¿Que pretendemos de la empresa?.

La misión manifiesta el sentido que ofrece la empresa y lo que se debe realizar. Lo cual se puede generar a corto, mediano, largo plazo.

## **Identificación de los actuales objetivos y estrategia**

La misión contiene acciones concretas que busca la aplicación inmediata por los líderes y colaboradores de la empresa, cuando no se realiza su aplicación oficial puede ocurrir un cambio sustancial en su formulación, lo cual no hay resultados que beneficien las partes.

## **Análisis del ambiente**

Una de las estrategias de este análisis es manifestar los ambientes económicos, socioculturales legal, político y económico que afecta indirectamente a la forma de laborar la empresa que incluye a proveedores, competidores, clientes externos. He aquí uno de los pensamientos del autor Michael Porter dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas."

## **Análisis externo**

Este tipo de análisis permite trabajar dos partes fundamentales de un DOFA, que es OPORTUNIDADES Y AMENAZAS su desarrollo es aplicado en la parte operativa de la empresa, por ello se considera básico tres ambientes

- El ambiente inmediato esto permite un pilar competitivo
- El ambiente de la industria, en gran medida son ,mercados mundiales
- El ambiente nacional, en lo que realiza sus esfuerzos competitivos

## **Análisis interno**

Busca obtener fuerzas cumplidas en las fortalezas y debilidades de la empresa.

Este tipo de análisis busca medir las fortalezas y debilidades de la empresa, debido a este proceso se permite buscar la revisión de las dependencias y colocar puntos observables que permita generar estrategias de mejoramiento de la empresa.

Debido a este factor es fácil medir el desempeño y establecer fases comparativas que permitan agilizar los procesos. Para realizar este proceso se hace necesario implementar una encuesta de satisfacción a los clientes externos e internos.

## **Toma de decisiones estratégicas**

A partir de esta dirección se deberá formular alternativas estratégicas a nivel interno de la empresa establecido en un FODA, fortalezas, oportunidades, debilidades, Amenazas. Cuya aplicación nos permite buscar herramientas solucionables, que al finalizar su ejercicio aplicativo se pueda identificar, evaluar y seleccionar lo solucionado.

## **Identificación de alternativas estratégicas**

Puede existir que al identificar alternativas estratégicas existan variedad de expectativas para culminar un capítulo de desempeño. Para agilizar estos procesos se busca un enfoque estratégico que permita ver diversidad de escenarios aplicativos y productivos.

## Evaluación de opciones estratégicas

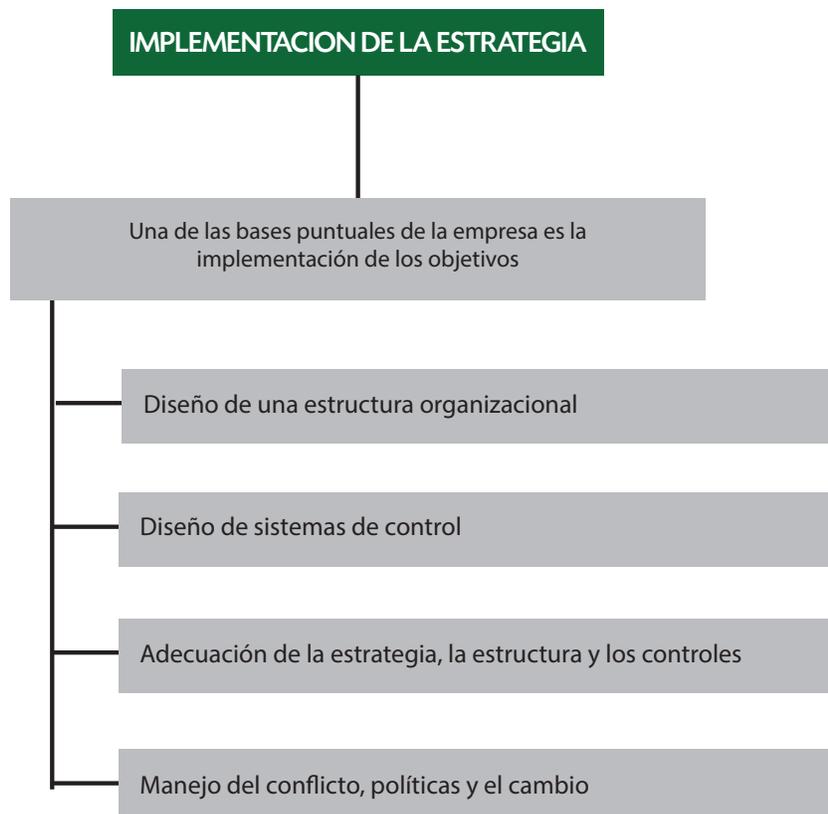
Según el autor Richard P. Rumelt ha puntualizado cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas que comprenden:

- A. Partes y sus componentes
  - Metas,
  - Políticas
  - Objetivos congruentes
- B. Recursos y esfuerzos durante los proceso de formulación de estrategias.
- C. Problemas con soluciones, basado en los recursos y capacidades de la organización.
- D. Estrategias con resultados visibles.

## Selección de alternativas estratégicas

En este campo se refiere a los directivos deben proporcionar herramientas que permitan generar mecanismos de acción dentro de la empresa.

## Implementación de la estrategia



## **Diseño de una estructura organizacional**

Para este proceso se requiere adoptar procesos correctos, que impliquen subdividir e implementar las jerarquías dentro de la empresa, esto permite buscar un punto plano que le genere herramientas funcionales para todos los colaboradores.

## **Diseño de sistema de control**

Esto implica establecer sistemas propios que permita evaluar el desempeño y controle las acciones de los niveles jerárquicos de la organización.

## **Adecuación de la estrategias, la estructura y los controles.**

Para lograr unidad en la adecuación de estrategias, estructura y controles se requiere ajustar, los parámetros establecidos en su organización.

## **Manejo del conflicto, las políticas y el cambio**

Una de las acciones a trabajar es basada en la toma de decisiones, cuya política organizacional desempeña un rol fácil de manejar y que permita generar los cambios que no generen traumatismos en el horizonte empresarial.

## **Evaluación de la estrategia**

Para efectos de evaluación se requiere de estrategias gerenciales que se estén aplicando y se realice monitoreo permanente, para que genere excelentes resultados

## **Algunas herramientas a tener presente:**

Métodos, la prospectiva estratégica desarrolla diferentes escenarios, dependiendo

del nivel jerárquico de las empresas.

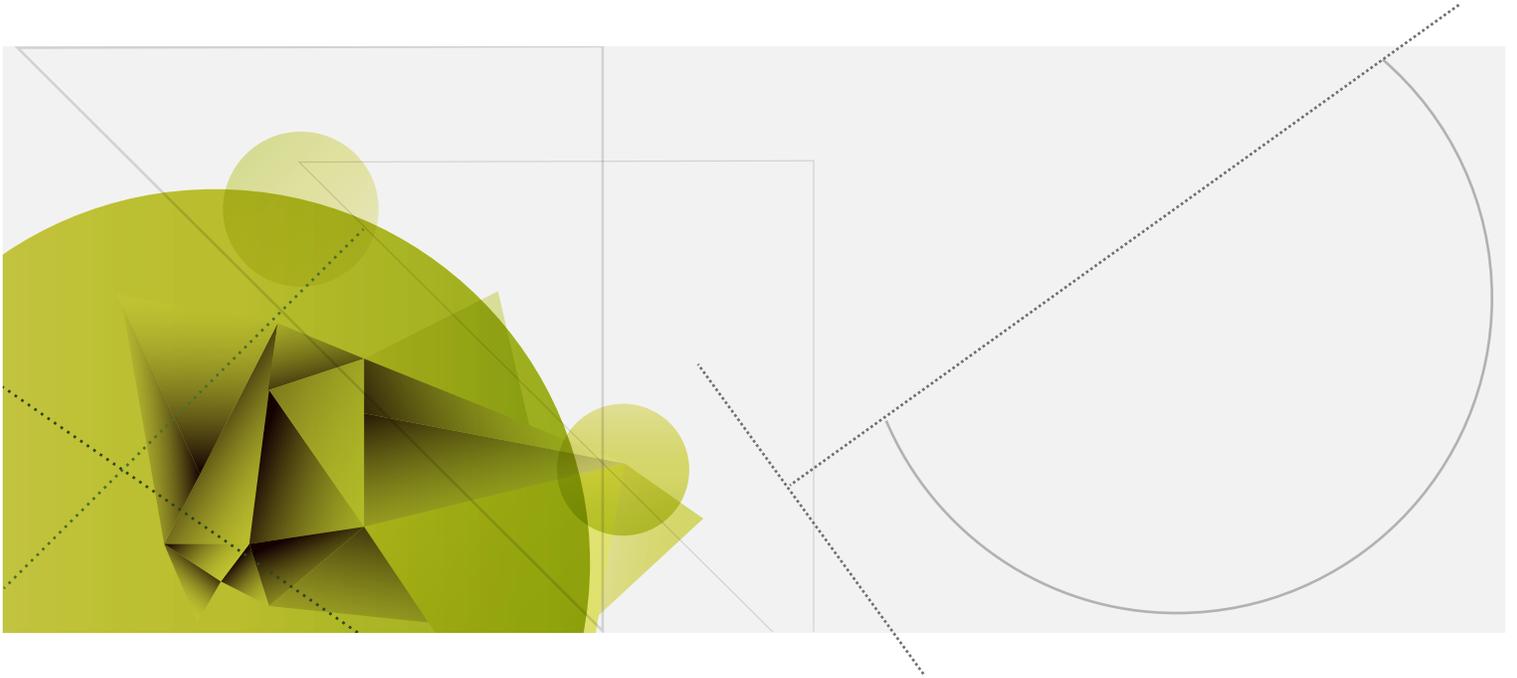
- Análisis de Tendencias/Rupturas
- Análisis de Actores
- Análisis Morfológico
- Análisis Estructural
- Plano Motricidad/Dependencia
- Descomposición en componentes conectados
- Árboles de pertinencia
- Redes condicionadas
- Árboles de competencias
- Árboles tecnológicos
- Consultas Delphi
- Panel de expertos
- Escenarios
- Impactos cruzados
- Mapas mentales
- Ábaco de Régnier
- Modelos de simulación
- Evaluación multicriterio
- Desclasificaciones comparadas

Me permito aclarar cada organización es libre de aplicar cualquiera de estos métodos en su empresa, deberá buscar el que más se adopte o tenga familiaridad.

# Bibliografía

- Alcaraz, R. (2000). El emprendedor de éxito. México: Mc Graw Hill cuarta edición.
- David, F. (2003). Concepto de administración estratégica. México: pearson educación.
- Gómez, D. (2011). Prospectiva e innovación tecnológica. Siglo XXI editores.
- Jones, G. & Hill, C. (2009). Administración estratégica. México: McGraw Hill tercera edición.
- Stoner, J. & Freeman, E. (1992). Administración. México: prentice hall Hispanoamericana S.A.
- Collins, J. (2007). Empresas que sobresalen. Editorial norma.
- Drucker, P. (s.f.). La gerencia en la sociedad futura. Editorial norma.
- Jacques, L. Cisneros, L. & Mejía, J. (2011). Administración de PYMES. México: pearson primera edición.
- Noack, K. (2013). Técnicas de la creatividad. Panamericana editorial.

Esta obra se terminó de editar en el mes de noviembre  
Tipografía Myriad Pro 12 puntos  
Bogotá D.C.,-Colombia.



**AREANDINA**  
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**